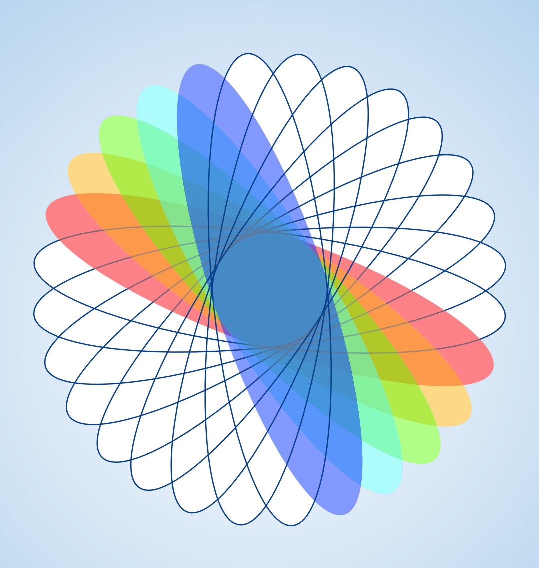


Intelligence comportementale au travail





Auteur

Ce livre a été réalisé par

Abderraouf YAICH

Diplômé d'expertise et de gestion comptables

de l'Etat français

L'intelligence comportementale au travail



J'aime le travail bien fait

Sommaire général

Sommaire	Page

Sommaire **Page**

Sommaire **Page**

Sommaire	Page

Sommaire	**Page**

Chacun d'entre nous doit devenir
«entrepreneur de sa vie»

Christian LUTZ

Présentation

«Caractère égale destinée» a dit Héraclite.

Un autre proverbe enseigne «qui sème une action récolte une habitude, qui sème une habitude récolte un caractère et qui sème un caractère récolte un destin».

Si vous observez les pays qui se développent le plus, particulièrement ceux d'Asie, si vous observez les communautés scientifiques qui produisent le mieux et le plus, si vous observez les entreprises les plus performantes et celles qui excellent aussi bien au niveau des individus que de la communauté humaine qui les compose dans son ensemble, si vous observez les professionnels qui excellent le plus dans leur domaine, vous leur constatez, à tous, un point commun clé : celui de l'intelligence et de la compétence comportementales.

La problématique de l'intelligence comportementale devient ainsi une problématique fondamentale pour la réussite et la performance et, par conséquent, le développement que ce soit à l'échelle de l'individu, à l'échelle de la famille, à l'échelle de l'entreprise, à l'échelle d'une profession, à l'échelle des institutions et, encore plus, à l'échelle de la communauté nationale.

1. Place des comportements dans la réussite professionnelle

Un employé compétent, au sens technique et comportemental, réussit brillamment et entraîne l'entreprise pour laquelle il travaille vers la performance. Dans un sens inverse, un employé incompétent handicape l'entreprise qui l'emploie en lui transférant son incompétence et lorsque la somme des incompétences au sein d'une entreprise devient significative, elle menace inéluctablement sa compétitivité et, par là même, la continuité de son exploitation. Aussi, un grand nombre de faillites apparaît-il comme la sanction de l'incompétence par le marché et, particulièrement, d'une incompétence comportementale plus ou moins collective.

Thomas TROADEC (2000) définit la compétence comme «**le corrélat de toute activité efficace menée avec succès**». Il ajoute que **la gestion de la reconnaissance des compétences devient ainsi une problématique majeure pour les entreprises**.

Selon le guide de production d'une analyse de métier ou de profession (1) : «La compétence constitue l'intégration fonctionnelle des savoirs liés à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Les savoirs correspondent au savoir-connaissance, au savoir-faire et au savoir-être :

- Le concept de savoir-connaissance : Le savoir-connaissance se rapporte aux notions et aux concepts théoriques, techniques ou généraux, c'est-à-dire aux connaissances nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

(1) Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Guide de production d'une analyse de métier ou de profession. Québec, gouvernement du Québec, 1993, p. 2-2 à 2-6.

- Le concept de savoir-faire : Le savoir-faire se rapporte aux aptitudes éprouvées, c'est-à-dire aux habiletés nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

- Le concept de savoir-être : Le savoir-être se rapporte aux comportements des personnes, utiles à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Ces comportements prennent racine dans les qualités individuelles des personnes».

Daniel GOLEMAN (1995) soutient que l'intelligence technique se place en seconde position derrière l'intelligence émotionnelle pour expliquer la réussite professionnelle. La compétence comportementale intervient à concurrence des 2/3 dans l'explication du succès ou de l'échec professionnel, confirme-t-il.

Selon un autre principe qu'il avance : «**plus on grimpe dans la hiérarchie, plus importantes sont les compétences comportementales**. Au sommet de la pyramide, tout le monde a besoin de capacités intellectuelles, mais le leader n'est pas celui qui surclasse les autres sur ce plan : c'est la compétence émotionnelle qui fait la différence entre les meilleurs et les moins bons. Les meilleurs possèdent à un plus haut degré toute une gamme de compétences émotionnelles, parmi lesquels l'ascendant, le sens de la direction, le sens politique, la confiance en soi et l'exigence de perfection. Leur réussite est due, à 90%, à l'intelligence émotionnelle» (1).

Pourquoi les comportements prennent-ils autant d'importance aujourd'hui ?

Plusieurs arguments aident à comprendre pourquoi on se préoccupe aujourd'hui, plus que jamais, de l'intelligence comportementale :

(1) En période d'économie de croissance forte et de pénurie de compétences techniques, les compétences techniques sont primordiales, la demande étant supérieure à l'offre. Aujourd'hui, on est en situation inverse : l'offre de personnes qualifiées s'est considérablement accrue dans un contexte concurrentiel fort qui impose d'intégrer l'impératif de capacité concurrentielle pour la survie de l'entreprise.

(1) GOLEMAN (D) ; L'intelligence émotionnelle, Tome 2, Robert LAFFONT.

(2) Le travail devient plus complexe, ce qui favorise la capacité de travailler en équipe et l'intelligence collective qui sont très exigeantes en termes de savoir comportemental. De même, la complexité croissante des organisations et des métiers pousse vers plus de délégation, à des niveaux hiérarchiques inférieurs, et donc à plus d'autonomie. Or, plus l'homme devient autonome tout en conservant un impact fort sur la performance globale de l'entreprise, plus son intelligence comportementale devient déterminante.

(3) L'accroissement des incertitudes et l'instabilité : dans un environnement stable avec des indicateurs externes facilement lisibles, le modèle rationnel donne des explications suffisantes : on développe une logique rationnelle focalisée sur les contingences de l'action.

Quand l'environnement externe devient incertain et les indicateurs instables, le modèle rationnel ne suffit plus puisque le développement devient fortement dépendant des arbitrages et des aptitudes internes. On passe alors en logique émotionnelle qui, tout en utilisant l'analyse rationnelle, intègre le rôle du mode de comportement humain dans la construction de la réussite ou de l'échec.

Aussi, en période de difficultés et de concurrence forte, les indicateurs spécifiques, internes et individuels, deviennent-ils essentiels.

(4) Le passage d'une économie dominée par la production industrielle vers une économie de service, dès lors que les activités de service font plus appel au relationnel et, par voie de conséquence, aux compétences comportementales.

(5) L'étude des situations de réussite et des situations d'échec a permis de prendre conscience du rôle du comportement dans la réussite ou l'échec professionnel *(Programmation Neuro Linguistique, PNL)* (1).

---

(1) La Programmation Neuro Linguistique (PNL) est une discipline, datée du milieu des années 70, consacrée à l'étude de l'excellence humaine :

1- Elle décode ce que pense, ce que ressent et ce que fait quelqu'un qui est un expert dans son domaine.

2- Elle en tire des techniques concrètes, simples et efficaces permettant de reproduire ces compétences avec autant de réussite.

3- Elle les apprend à toute personne qui désire améliorer l'efficacité et la qualité de sa vie, dans le respect profond de ses valeurs et de son identité.

(6) La démocratisation de l'enseignement a créé un effet de forte pression sur les services publics, ce qui a réduit la qualité de l'encadrement par le corps enseignant et a favorisé les attitudes opportunistes des apprenants nuisibles à leur développement personnel.

Peut-on éduquer aux comportements ?

Le savoir se comporter, qui relevait essentiellement des compétences tacites *(tacit knowledge)*, fait, depuis plusieurs années, l'objet d'enseignement et de formation dédiés.

STONE et al. définissent ces compétences comme étant les aptitudes à améliorer sa productivité et à construire des relations de travail avec les autres. Ces compétences étaient acquises par l'observation des réactions des autres, de ses mentors et supérieurs hiérarchiques. Aujourd'hui, ce savoir-être fait l'objet aussi d'éducation universitaire et de formation continue. Il concerne la gestion de soi-même, la gestion des autres et la gestion de sa carrière (1).

À la question «peut-on éduquer aux comportements ?», la réponse affirmative évidente fait que l'on devrait plutôt se poser la question «doit-on éduquer aux comportements ?» ou plutôt «peut-on se passer d'éduquer aux comportements ?».

Peut-on améliorer ses comportements ?

Il est un fait que nous ressentons tous que **le processus de construction de la personnalité se poursuit tout au long de la vie**, ce qui explique les changements que nous enregistrons aux différents cycles de maturité de notre vie. Le Coran évoque le concept de construction de la personnalité à travers la parole que Dieu adressa à Moïse : «Je te faisais aimer de tous, par un effet de ma bonté et pour que tu sois construit sous ma protection».

«وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِنِّي وَلِتُصْنَعَ عَلَى عَيْنِيَ» (طه، آية 39).

En matière de comportement, **si la nature pousse à la reproduction** (2), **l'intelligence permet la correction** de sorte que l'inné interfère avec l'acquis

(1) Rapporté par Pierre-Laurent BESCOS, les déterminants des compétences de la fonction gestion-finance.

(2) Freud (1932) affirme : «Le surmoi de l'enfant ne se forme pas à l'image des parents, mais bien à l'image du surmoi de ceux-ci ; il s'emplit du même contenu, devient le représentant de la tradition, de tous les jugements de valeur qui subsistent ainsi à travers les générations» in Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse. Gallimard, Paris.

et le subi avec le désiré. Mais, s'il est difficile de changer l'acquis, changer l'inné nécessite encore plus de volonté et de persévérance.

Néanmoins, bien que difficile, rien n'est impossible lorsqu'on sait que l'amélioration des émotions et des comportements produit **un effet magique sur la qualité de vie d'une personne et sur ses performances**.

Toutefois, on ne peut progresser dans le domaine de l'intelligence comportementale que lorsqu'**on est convaincu de la nécessité de progresser**.

Les progrès qu'une personne réalise sont contagieux et produisent un effet très positif sur son entourage.

Pour être effectif, le changement doit se traduire dans les attitudes, les perceptions et, par voie de conséquence, les comportements.

Même à petits pas, le changement permet de progresser. **L'essentiel est qu'on s'améliore de façon continue de sorte que chaque jour un observateur objectif pourrait conclure que l'on est meilleur**.

L'ampleur et le rythme des progrès est fonction de notre capacité et de notre disposition pour apprendre, ce qui nous amène à poser le problème de l'importance et de la disponibilité pour l'apprentissage et poser la question de la place de l'apprentissage dans la destinée de l'homme.

Quel est le plus vieux métier du monde ?

C'est probablement celui d'apprendre. Pour illustrer la place privilégiée de l'homme, le Coran enseigne :

- «Dieu instruit Adam des noms de toutes choses».

«وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا» (البقرة، آية 31).

- «Il a créé l'homme et l'a instruit dans l'art de s'exprimer clairement».

«خَلَقَ الإِنْسَانَ عَلَّمَهُ البَيَانَ» (الرحمان، آيات 3 و4).

L'homme est privilégié parce qu'il est la seule créature dotée d'une capacité d'apprendre indispensable à sa survie : il peut, en même temps qu'il doit apprendre de façon permanente.

Philippe MEIRIEU, professeur à Lyon II, Louis-Lumière, écrit : «il n'y a de l'humain que s'il y a transmission, appropriation de ce qui est transmis et donc apprentissage. L'homme se caractérise par le fait qu'il peut et doit apprendre» (1), **de sorte que l'on peut affirmer que l'homme n'est rien d'autre que ce qu'il a appris**.

L'impact des apprentissages sur la santé psychologique

Selon Felden KRAIS (2) «Apprendre, en soi, est considéré comme une puissante thérapie et une force d'auto-réalisation. **Apprendre de nouvelles capacités peut conduire à une transformation si positive** que des symptômes (de troubles) peuvent disparaître spontanément, même sans traitement spécifique. Ceci peut se produire parce qu'**apprendre construit une confiance en soi pouvant s'étendre potentiellement à tous les aspects de la vie de quelqu'un**».

C'est ce qui explique qu'à chaque fois que nous apprenons vraiment, nous ressentons une grande satisfaction et un grand confort psychologique.

Mais si l'apprentissage est le plus vieux métier du monde et le plus utile, c'est aussi le plus difficile

Apprendre c'est toujours faire quelque chose qu'on ne savait pas faire pour apprendre à la faire.

Claude BERNARD disait : «**C'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre**».

Lorsqu'il s'agit de comportements, on ne fait peut-être pas toujours comme il faudrait, mais on fait déjà. **D'où la difficulté des apprentissages comportementaux qui nécessitent que l'on efface des habitudes pour permettre à de nouveaux comportements de prendre place**.

(1) Philippe MEIRIEU, Un nouvel art d'apprendre ?

(2) Rapporté par Mark REESE (1985-86), Une approche du comportement, de l'apprentissage et de la communication non verbale selon Moshe FELDENKRAIS, traduit par Mady RIMBAUD.

Or, comme le dit si bien le maître de l'économie J. M. KEYNES : «La difficulté n'est pas tant d'admettre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes». En effet, **désapprendre s'avère toujours plus difficile qu'apprendre**.

En outre, si apprendre est la première habileté que l'homme ait acquise, l'homme a aussi besoin d'apprendre tout au long de la vie.

Or, si le système éducatif a bien développé les apprentissages techniques, il ne fait que commencer l'éducation comportementale laissée jusque là à l'auto apprentissage par l'expérience de la vie (connaissances tacites) profitant essentiellement à ceux qui savent réfléchir sur leur expérience et en tirer les enseignements utiles.

Finalement, le développement inégal entre les hommes est lié à leur capacité d'apprendre. Or, pour apprendre les bons enseignements dans le domaine des comportements, à partir de notre vécu personnel, nous avons besoin de vivre très longtemps et de ne pas commettre des erreurs trop graves qui compromettent de façon handicapante notre avenir.

C'est la raison pour laquelle l'éducation à l'intelligence comportementale nous permet d'économiser des années d'expérience. La sagesse enseigne que s'il est intelligent d'apprendre de son expérience, il est encore plus intelligent d'apprendre de l'expérience des autres.

L'accès d'une personne à l'intelligence comportementale ne permet pas seulement d'améliorer ses performances, il les multiplie et, par là même, améliore la reconnaissance par l'environnement de ses compétences, de ses aptitudes et de sa capacité de résolution des problèmes.

Part du rationnel et part de l'émotionnel dans les prises de décision

Lorsque les éléments nécessaires à une décision sont complets, clairs, nets et précis, la décision est fondamentalement rationnelle.

En revanche, lorsqu'on doit décider dans un contexte de déficit informationnel avec une large part d'incertitude (ce qui est plus souvent le cas), la prise de décision mobilise, **en plus de nos capacités intellectuelles, nos compétences émotionnelles**.

De ce fait, les décisions clés que nous prenons dans notre vie consacrent une large part à l'émotionnel et sont, par conséquent, influencées par notre compétence émotionnelle :

- Le choix de la profession et préalablement des études menant vers la profession choisie.
- Le choix du conjoint (mariage).
- Le choix de la ville d'établissement.

La capacité de résolution des problèmes

Une des attentes majeures envers tout métier est la capacité du professionnel de résolution des problèmes et son aptitude à proposer des solutions.

L'aptitude à prévenir et à résoudre les problèmes *(problem solving ability)* reflète le degré d'efficacité, de professionnalisme et de jugement pour toutes les professions et élève la personne au plus haut degré de la considération professionnelle. **Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus l'aptitude à résoudre les problèmes devient cruciale**.

La prévention et la résolution d'un problème sont satisfaisantes lorsqu'elles répondent à trois conditions (BOURION, 2001) :

1. la solution est pérenne ;

2. les ressources engagées sont raisonnables par rapport au problème réglé ; et

3. la solution ne crée pas ou ne risque pas de créer, à un autre niveau, un ou plusieurs problèmes plus difficiles à résoudre (pas d'effets secondaires graves dans l'immédiat ou dans l'avenir).

BOURION (2001, p 75) présente un tableau qui illustre les différents types de cadres en fonction de leur contribution à la création et à la résolution de problèmes :

Provoque des problèmes	**Résout des problèmes**	
	Peu	**Beaucoup**
Peu	Cadre de "décoration"	Cadre de "haut" niveau
Beaucoup	Cadre "faiseur d'histoires"	Cadre qui doit "améliorer" son management émotionnel

Une démarche structurée et méthodique peut améliorer la capacité de résolution des problèmes.

Méthodologie pour la résolution des problèmes

La méthodologie pour la résolution des problèmes suit un processus en cinq étapes :

- Définir le problème et cerner les personnes concernées ;
- Identifier les solutions possibles ;
- Choisir une solution ;
- Planifier la mise en œuvre de la solution retenue ;
- Evaluer la solution mise en œuvre.

1. Définir le problème et cerner les personnes concernées

Il est souvent important de faire participer les responsables concernés par le problème pour que chacun puisse donner son point de vue.

Bien définir un problème, c'est reconnaître des faits, en faire une description fidèle et faire de sorte que **la vérité, rien que la vérité et toute la vérité soit établie** pour identifier le problème.

La fidélité dans la définition du problème est cruciale pour sa résolution car elle détermine la qualité du diagnostic que l'on en déduit et détermine dans quelle mesure on est assuré que l'on s'attaque à la vraie cause.

Le risque de déformation dû à la représentation subjective est souvent élevé. «Alors que la situation appartient à l'environnement externe, la définition de la situation fait partie de l'environnement interne de l'acteur, elle constitue un schéma simplifié et distordu de la situation externe et le filtrage affecte toutes les "données" qui entrent dans le processus de décision : connaissances et suppositions à propos des événements futurs, à propos des alternatives disponibles, buts et valeurs (LEVIN, 1956 ; GORE, 1956 ; cité par MARCH et SIMON, 1969)» (1).

La fiabilité dans la description des faits est cruciale.

Une bonne définition du problème aidera à en comprendre les causes et à identifier les facteurs clés de sa résolution.

2. Identifier les solutions possibles

Il est utile de songer à toutes les solutions envisageables afin d'avoir un plus grand éventail de choix.

À ce stade, il faut encourager la réflexion et laisser émerger toutes les idées.

3. Choisir une solution

Afin d'être à même de choisir entre les solutions envisageables, il faut au préalable répondre à deux questions :

- Que vise-t-on ?
- Pourquoi ?

Après avoir écarté les solutions incompatibles avec les objectifs visés, on détermine ensuite les avantages et les inconvénients de chacune des solutions envisageables.

---

(1) Christian BOURION, La logique émotionnelle, 2ème édition, Editions ESKA, 2001, pages 77 et 78.

La valeur d'une solution est appréciée par rapport aux trois critères suivants :

- Le caractère définitif ou durable ;
- Le rapport coût/avantages ;
- Les effets secondaires néfastes : la solution ne doit pas créer ou risquer de créer, à un autre niveau, un ou plusieurs problèmes plus difficiles à résoudre.

4. Planifier la mise en œuvre de la solution retenue

Le niveau de formalisation de la planification est fonction de l'importance du problème, de ses implications et de la durée que prendra la mise en œuvre de la solution retenue.

La planification consiste à déterminer les étapes avec l'ordre de succession des tâches, les dates prévues et les moyens nécessaires.

5. Evaluer la solution mise en œuvre

Il est important de faire le bilan ex post et de procéder périodiquement, tout au long de la période que nécessite la mise en œuvre de la solution, à une évaluation de la pertinence de la résolution retenue pour s'assurer notamment qu'elle atteint les objectifs visés.

Ce travail d'évaluation, qui vise à mesurer et contrôler les résultats obtenus, peut déboucher sur une mise au point du plan d'exécution initial, ou, si nécessaire, cela peut même amener à réviser la solution retenue.

Le coefficient comportemental du poste

Les comportements sont plus ou moins cruciaux selon le métier et le poste occupé. Le coefficient émotionnel ou comportemental du poste permet de mieux définir les habiletés nécessaires pour l'occuper efficacement.

Dans ce sens, un descriptif de poste doit toujours comporter un coefficient technique (exigences techniques), un coefficient cognitif (QI) et un coefficient émotionnel (QE) (exigences comportementales et niveau de capacité émotionnelle).

Christian BOURION (1) rapporte que : «si deux candidats sont censés être capables de fournir exactement la même quantité et qualité de travail, mais que l'un se plaint et critique à longueur de journée l'organisation dans les couloirs et médit de sa hiérarchie ou de ses collègues en alimentant les rumeurs, tandis que l'autre est loyal et se centre sur la recherche des solutions, est-il raisonnable de penser que l'organisation est indifférente dans son choix et que ces deux salariés ont la même "valeur" pour elle ? (REICHHELD, 1996)».

En fait, dès que le seuil technique nécessaire au poste est atteint, représentant les compétences techniques minimales nécessaires, la tendance est généralement d'arbitrer sur la base des prédispositions aux compétences comportementales.

Le tableau suivant synthétise l'appréciation émotionnelle du salarié :

Salarié	**Perception par l'entreprise**		
	Efficace	**Moins efficace**	**Devenu inefficace au fil du temps**
Loyal	**Salarié fortement apprécié**	Salarié apprécié	Salarié toléré
Déloyal	Aversion pour ce salarié	L'entreprise est prête à payer cher pour qu'il s'en aille	L'entreprise le licenciera sans ménagement, sinon c'est lui qui coulera l'entreprise

(Source d'inspiration : BOURION (C), La logique émotionnelle, p. 61).

BOURION considère qu'il est toujours utile de s'imaginer salarié indépendant, c'est-à-dire soumis en permanence (à tout moment) à l'aléa de la rupture de contrat, auquel cas, chacun **devra gérer** sa propre entreprise pour la rendre performante (CASTAGNÉ, COMBES, GAGNÉ, LANGAVIN, SARTORI, 1988). Autogérer son énergie et connaître sa logique émotionnelle deviendra, encore plus, fondamental (2).

(1) BOURION, op. cit, pages 60 et 61.

(2) BOURION, op. cit, page 57.

BOURION ajoute que l'expérience montre qu'il arrive que la logique du recrutement, qui veut que l'on cherche la personne qu'il faut après avoir défini le poste, soit inversée en raison des qualités comportementales d'une personne que l'on découvre : dans certains cas, cela peut aller jusqu'à ce qu'on se mette à la recherche des ressources nécessaires à la création du poste qui permettrait de la garder.

Après s'être posé la question si ce type de démarche est toujours irrationnel, il répond : «en tout cas, pas vis-à-vis du risque, car l'insuffisance de garanties fournies par les moyens de sélection est patente quand il s'agit d'appréhender la "machine humaine" tandis que le glissement faussement sécuritaire d'une législation qui se veut sociale accroit l'aversité d'un "recrutement-erreur"» (1).

Impact de l'intelligence comportementale sur l'employabilité et la carrière professionnelle

Une des mutations majeures du monde de l'économie est que l'entreprise est de moins en moins garante de l'emploi. Dorénavant, la vraie garantie de l'emploi s'obtient par l'employabilité, la compétence et la performance.

Une personne qui développe de bonnes compétences comportementales :

- accède plus facilement à l'emploi ;

- a plus de chance de s'y maintenir de sorte que même en cas de problème, elle sera parmi les derniers que l'on souhaite voir partir ;

- forte de ses références et du soutien de ses anciens employeurs et de son entourage, elle retrouve plus facilement un nouvel emploi ;

- accède plus facilement au soutien et à l'encadrement formateur ; et

- augmente ses chances de se voir récompensée par des avantages et des promotions gratifiantes.

Au moment du recrutement d'un employé, l'entreprise court le risque de se tromper sur ses qualités. L'entreprise encourt le risque de faire un mauvais

(1) BOURION, op. cit, pages 60 et 61.

recrutement lorsque le candidat réussit à envoyer des signaux trompeurs sur ses compétences techniques ou comportementales. Or, si le risque de "recrutement-erreur" technique est faible, les erreurs les plus fréquentes portent généralement sur l'aspect compétence comportementale.

Les connaissances en intelligence comportementale qui donnent au corps expressif, c'est-à-dire au non verbal, une place importante dans l'identification des émotions peuvent aider à maîtriser ce risque en déjouant l'impact des signaux trompeurs que peuvent simuler les candidats. Plus le savoir en intelligence émotionnelle sera développé, répandu et partagé, plus les personnes à déficit comportemental éprouveront des difficultés pour trouver un déboucher intéressant.

Selon BRUNEL & MARTINY, «les deux dernières décades du XXème siècle ont vu l'attention se porter davantage en recherche sur les comportements non-verbaux. Cela peut être dû au fait, au-delà des progrès techniques en vidéoscopie, qu'on reconnaît que le non-verbal constitue une part essentielle de la communication dans l'interaction humaine et qu'on peut l'étudier scientifiquement, qu'il existe des indicateurs corporels saillants des pensées humaines (BURGOON, 1985), des attitudes et même des changements perceptibles à travers la communication (BOICE & MONTI, 1982)» (1), de sorte que plus l'intelligence émotionnelle progresse, plus elle donne raison à SIGMUND FREUD qui annonçait qu'**aucun mortel ne peut garder un secret, si ses lèvres restent silencieuses, c'est son corps qui parle**.

La construction d'un projet professionnel

La définition d'un projet professionnel permet de guider l'action. Il est important de savoir où on veut aller, le fait de ne pas savoir où l'on va est généralement source d'inefficacité. L'ambition qui permet de construire un projet professionnel est un vecteur de réussite.

(1) Marie-Lise BRUNEL & Cynthia MARTINY, professeurs à l'Université du Québec à Montréal, les conceptions de l'empathie avant, pendant et après ROGERS, CARRIEROLOGIE, page 484.

Dans ce sens, le plus tôt on commence à dessiner et à construire son projet professionnel, mieux on peut exceller dans le domaine de son choix.

Le projet professionnel est une source de motivation et d'enthousiasme et, par conséquent, d'optimisme, d'efficacité et de performance.

La construction d'un projet professionnel nécessite :

1) d'identifier ses atouts et ses compétences ;

2) de prendre en compte ses valeurs personnelles, ses priorités (1), ses préférences et ses ambitions ;

3) de se projeter dans l'avenir pour s'imaginer ce que l'on sera ;

4) prendre en compte les réalités socio-économiques.

Le projet professionnel doit être formalisé par écrit et donner lieu à une auto-évaluation critique et une mise à jour périodique (une fois par an par exemple).

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une connaissance suffisante du marché et de l'environnement socio-économique et professionnel.

Le développement d'un réseau relationnel peut constituer un facteur déterminant dans la construction du projet professionnel et les choix et arbitrages qu'il suscitera.

Une fois le projet professionnel défini, on doit :

1) envisager les obstacles éventuels et imaginer comment on peut les dépasser ;

2) évaluer ce qu'on risque de perdre et ce qu'on espère gagner en réalisant son projet professionnel ;

3) mettre en œuvre une stratégie qui tienne compte de ce qui est à la fois probable et souhaitable.

---

(1) Par exemples : le contenu du travail, le niveau de responsabilité, l'importance du revenu, la taille de l'entreprise, le volume du travail, les horaires et le lieu de travail.

Lorsque cette étape est franchie sans remise en cause fondamentale du projet professionnel, il convient d'organiser sa mise en œuvre :

1) identifier et planifier les actions à entreprendre ;

2) prévoir les moyens à mobiliser ;

3) ordonnancer dans le temps ;

4) prendre en compte les contraintes avec réalisme.

2. Comprendre le comportement

L'homme est une usine à produire des émotions. Etymologiquement, émotion signifie "mettre en mouvement".

Le comportement, qui est l'émergence corporelle de l'esprit et des émotions, détermine notre aptitude à construire des relations sociales de qualité.

En 1983, Howard GARDNER (1), un psychologue à la *Harvard School of Education* conclut au terme d'une recherche sur les déterminants du succès dans la vie personnelle et professionnelle que ce dernier est fonction de deux formes d'intelligence cruciales :

(1) L'intelligence intrapersonnelle (l'intelligence qui permet de se comprendre soi-même et de gérer ses sentiments).

(2) L'intelligence interpersonnelle (la capacité de comprendre les autres).

GARDNER a spécifié que dans les activités quotidiennes, l'intelligence interpersonnelle est prépondérante. Si celle-ci n'est pas suffisamment développée, l'être humain risque d'effectuer des choix faibles, notamment en matière de mariage, de profession et de vie en général.

---

(1) Howard GARDNER identifie huit formes d'intelligence :

1. L'intelligence intrapersonnelle.
2. L'intelligence interpersonnelle.
3. L'intelligence kinesthésique.
4. L'intelligence linguistique.
5. L'intelligence logico-mathématique.
6. L'intelligence musicale.
7. L'intelligence spatiale.
8. L'intelligence naturaliste.

D'autres découvertes importantes de Peter SALOVEY de l'université Yale confirment le rôle fondamental du domaine émotionnel comme facteur essentiel pour effectuer les bons choix dans la vie d'une part, et que **cette forme d'intelligence évolue constamment et se modifie en fonction des expériences de la vie et des apprentisssage (formation et éducation) ce qui en fait une compétence**, d'autre part. Ceci établit que le processus de construction de la personnalité se poursuit tout au long de la vie.

Très utile dans la vie personnelle, la compétence émotionnelle est déterminante dans le domaine professionnel. Conjuguée avec la compétence technique et cognitive, la compétence émotionnelle détermine la façon dont nous nous comportons.

Il arrive qu'une personne remarquable par son intelligence, qui réussit brillamment aux études, ne rencontre pas le même succès dans la vie professionnelle. L'inverse est aussi vrai et vient confirmer l'hypothèse selon laquelle la réussite dans la vie professionnelle est fonction autant des aptitudes et habiletés professionnelles que des compétences relationnelles liées aux compétences émotionnelles. «De nos jours, la réussite en milieu de travail est définie par une nouvelle norme axée davantage sur la compétence émotionnelle» (1).

Le concept d'intelligence émotionnelle a été développé dans les années 90. C'est Daniel GOLEMAN, journaliste au *New-York Times* qui lui a donné son nom et qui l'a présenté dans son *best seller* «l'intelligence émotionnelle» (2).

Ce concept étudie notre comportement sous deux angles :

«- **un angle intellectuel**, qui correspond à la partie corticale de notre cerveau. Notre néocortex est en effet le siège du raisonnement, des idées et des projets. C'est lui qui nous permet d'élaborer des stratégies complexes afin

(1) Aceria, WORKSHOPS, Ateliers formation en gestion.

(2) Daniel GOLEMAN, l'intelligence émotionnelle, Tome 1, Robert Laffont, 1997.

d'atteindre des objectifs, de planifier notre évolution professionnelle, de mener un projet,

- **un angle émotionnel**, dont le siège se situe dans une autre zone de notre cerveau : le système limbique. L'émotion est à la base de tous nos comportements liés à la survie et au plaisir. Bien plus ancienne que la pensée rationnelle, elle agit sur nous avec une puissance extrême et son déclenchement est beaucoup plus rapide que celui d'un raisonnement élaboré (et «raisonnable»). **En d'autres termes, notre cerveau est câblé de telle sorte que nous avons tendance à agir avant de réfléchir, puis à nous demander pourquoi nous avons agi ainsi**» (1).

L'homme est naturellement prédisposé à se soumettre à l'emprise de son cerveau émotionnel.

L'intelligence émotionnelle est constituée de six composantes clés réparties en deux types de compétences :

I. Les compétences intrapersonnelles (aptitudes personnelles, caractère de l'individu) :

1. La conscience et la connaissance de soi ;

2. La maîtrise de soi ;

3. La motivation.

II. Les compétences interpersonnelles :

1. L'empathie ;

2. La reconnaissance et la gratitude ;

3. Les aptitudes sociales.

Chacune des six composantes clés de l'intelligence émotionnelle est composée à son tour de plusieurs compétences élémentaires.

(1) Pierre BLANC-SAHNOUN, dossier internet, la fête et l'intelligence émotionnelle.

Intelligence, émotion et comportement

L'intelligence est définie comme étant la faculté de comprendre et de découvrir les relations entre les faits et les choses. Elle se manifeste par l'aptitude à comprendre facilement et à agir avec discernement. Vivre en bonne intelligence, c'est vivre en entente, en communauté d'idées et de sentiments voire en connivence avec une ou plusieurs personnes.

Pour les psychologues, il existe plusieurs types d'intelligence : GARDNER en inventorie huit, d'autres en identifient beaucoup plus, soit autant d'intelligence que de talents humains.

L'intelligence cognitive, qui détermine les aptitudes intellectuelles, repose sur deux composantes :

1- La mémoire qui permet d'emmagasiner, de stocker et de capitaliser les connaissances, les savoirs, les informations et les expériences.

2- La capacité d'organiser l'information, de la traiter, de la combiner, de l'analyser, de faire les liens et d'en tirer les enseignements.

L'intelligence, mesurée par le Quotient Intellectuel (QI), permet d'être un bon étudiant, un expert, un scientifique, mais ne garantit pas nécessairement, à elle seule, ni bonheur, ni réussite professionnelle et, encore moins, la réussite sociale.

Selon GOLEMAN, les aptitudes intellectuelles n'interviendraient qu'à concurrence du 1/3 (au mieux) dans l'explication des grandes réussites professionnelles.

Pour s'épanouir, chaque être humain a besoin de développer un deuxième type d'intelligence (l'intelligence de lui-même, l'intelligence d'autrui et l'intelligence de ses rapports avec autrui) que Daniel GOLEMAN désigne d'intelligence émotionnelle et lui attribue un deuxième quotient : le Quotient Emotionnel (QE).

L'intelligence émotionnelle est qualifiée d'intelligence du bonheur ; c'est elle qui nous permet de percevoir l'information que nous produisons et l'information que nous recevons, de nous organiser avec cette information et de lui **donner du sens**.

Quant à l'émotion, elle est définie par Sylvie ROUSSILLON (1) comme étant «un ensemble spécifique d'éprouvés psychiques, plus ou moins accompagnés de manifestations physiologiques et comportementales, d'intensités variables, perceptibles ou non par soi-même et par les autres, et qui surviennent en réponse à des représentations, des situations, des relations.

Pour les psychologues, l'émotion est essentielle à la connaissance de soi, d'autrui, du monde. C'est un mode d'adaptation aux multiples opportunités de la vie.

L'émotion se manifeste à trois niveaux complémentaires :

- Les manifestations psychiques : des éprouvés, des affects, une tonalité affective particulière qui peut être caractéristique d'une personne. Il s'agit alors de sa tonalité affective de base faite de joie ou de tristesse, d'anxiété ou de confiance.

- Les manifestations comportementales : fuite, agression, rapprochement, sourire, paroles... l'émotion est un mode de préparation à l'action qui comporte un apprentissage social.

- Les manifestations physiologiques, couvertes (qui échappent au regard) ou ouvertes (qui sont observables de l'extérieur), conscientes ou non.

Ces trois formes de manifestation, les composantes en jeu dans toute émotion sont en interactions permanentes :

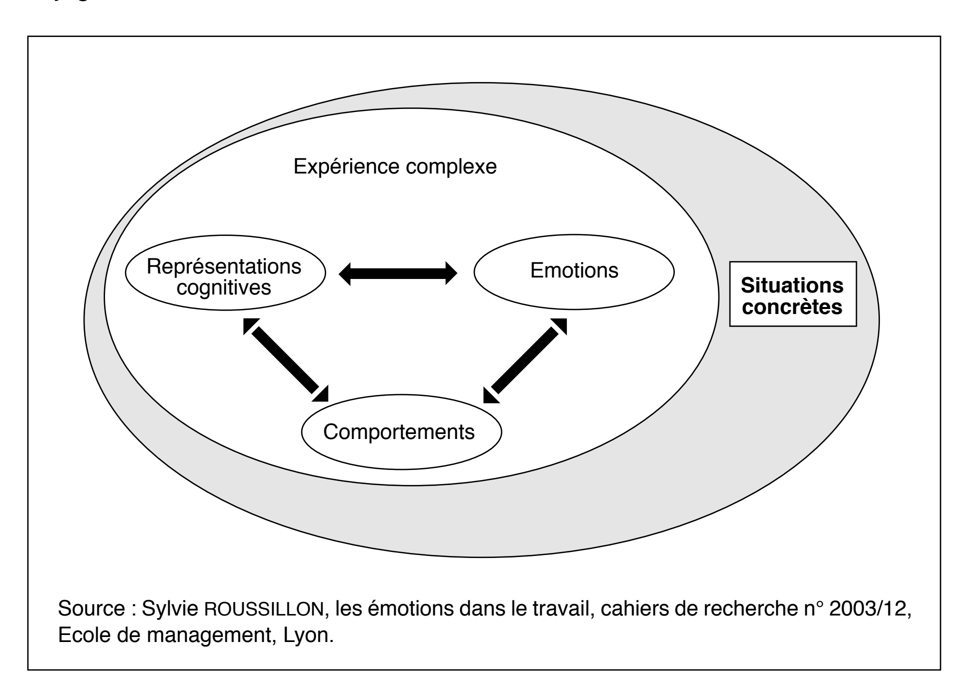
- Les représentations induisent des émotions qui se manifestent par des comportements et/ou des manifestations physiologiques.

---

(1) Sylvie ROUSSILLON, Les émotions dans le travail, cahiers de recherche n° 2003/12, Ecole de management, Lyon, pages 2 à 4.

- Les modifications physiologiques, l'expression faciale caractéristique d'une émotion de base joie, dégoût, colère... a un effet d'induction de l'affect correspondant.

Enfin, il est bien connu que les émotions affectent les capacités cognitives et le jugement».



Source : Sylvie ROUSSILLON, les émotions dans le travail, cahiers de recherche n° 2003/12, Ecole de management, Lyon.

L'intelligence émotionnelle est celle qui nous permet de percevoir et déchiffrer l'information véhiculée par l'émotion.

Valeurs et comportements

Les valeurs représentent les convictions et les croyances d'une personne, ce qu'elle considère, dans sa conscience, comme beau, bien et vrai. Les valeurs servent de référence dans les jugements et la conduite et, par là même, déterminent les émotions et les comportements d'une personne.

Les valeurs sont des repères, des références, des expressions et des modèles qui indiquent le sens du bien à celui qui les adopte. Les valeurs

forment le fondement conceptuel de notre mode de pensée et de notre mode comportemental. Elles donnent un sens à nos attitudes et comportements.

A contrario, l'hypothèse de cohérence postule que «l'émotion traduit correctement les valeurs internes propres au contexte qui la suscite et donne accès à la connaissance du bien et du mal» (1).

Si les valeurs choisies sont adaptées au métier et à l'environnement, elles produisent un effet fédérateur. Mais en plus des valeurs spécifiques, certaines valeurs constituent des dénominateurs communs.

Le partage des valeurs crée un lien socio-affectif avec l'entreprise.

On distingue trois types de valeur :

- La valeur représentative d'une préférence, ou ce qui vaut pour la personne (tel élément a de la valeur pour moi) ;

- La valeur représentative d'une vertu qui indique une qualité que la personne valorise (intégrité, loyauté, transparence, etc...) ;

- La valeur en tant que visée qui exprime un idéal collectif à traduire dans l'action et qui devient ainsi une source de motivation.

Les valeurs influencent le comportement de trois façons :

- Elles motivent l'action (agir selon ses valeurs) et elles motivent la personne qui s'engage à respecter la valeur. Dans ce sens, les valeurs sont une marque d'engagement.

- Elles donnent un fondement conceptuel aux règles de conduite.

- Elles servent de cadre conceptuel pour légitimer les décisions et les choix de comportement.

Parmi les valeurs, on peut énumérer :

- Ambition
- Altruisme

(1) Université de Montréal, Forum, édition du 24 février 2003, volume 37, numéro 22.

- Bravoure
- Courage
- Courtoisie
- Créativité
- Dévouement
- Dignité
- Dynamisme
- Equité
- Esprit d'équipe
- Fiabilité
- Fidélité
- Générosité
- Goût du travail bien fait
- Gratitude
- Honnêteté
- Humanisme
- Humilité
- Humour
- Intégrité
- Justice
- Liberté
- Loyauté
- Modernité
- Partage de savoir
- Reconnaissance
- Respect d'autrui
- Responsabilité
- Rigueur
- Simplicité

- Sincérité
- Tolérance
- Transparence
- Vérité

Plus nous agissons en conformité avec nos vraies valeurs, plus on se sent en harmonie avec soi. Ce sentiment d'harmonie fait que l'on s'enthousiasme plus pour notre travail qui, par là même, devient plus gratifiant et source de bonheur.

Oeuvrer pour améliorer sa compétence émotionnelle et comportementale

À l'instar de la raison, les émotions génératrices de comportement s'éduquent.

Aussi, doit-on s'enquérir tout à la fois de son éducation scientifique et technique et de son éducation émotionnelle et comportementale. Or, l'éducation scientifique s'avère plus facile que l'éducation comportementale. En effet, l'éducation comportementale nécessite que l'on efface des habitudes et des comportements pour laisser s'installer de nouvelles habitudes et de nouveaux comportements.

De nombreux pays consacrent d'importants budgets pour mener des recherches sur l'éducation des émotions.

Ces recherches partent de l'hypothèse que «l'émotion appropriée traduit correctement les valeurs propres au contexte qui la suscite» et qu'au fond «nos émotions nous donnent accès à la connaissance du bien et du mal» (1).

Se pose alors la question de savoir quoi faire pour s'améliorer car nous cherchons tous à devenir des personnes meilleures.

(1) Université de Montréal, Forum, édition du 24 février 2003, volume 37, numéro 22.

Le développement de la culture, susceptible d'affermir l'aptitude à exercer de bons jugements, l'écoute, l'observation et le respect d'autrui, et l'observation de soi-même permettent d'agir dans le sens de la correction des défauts du comportement :

- faire le bilan de soi,
- se cultiver et s'éduquer aux comportements appropriés.

Martha NUSSBAUM propose une conception selon laquelle «la fréquentation des œuvres d'art et plus particulièrement de certaines œuvres littéraires peut contribuer à former nos dispositions émotionnelles. Les romans et les films nous permettraient, selon elle, de nous mettre dans la peau des autres et de partager leurs émotions, développant du coup les nôtres» (1).

L'énergie psychologique (ARGYRIS, 1970)

Le succès et la satisfaction de soi psychologiques accroissent l'énergie d'une personne alors que l'échec la réduit. Ce phénomène est désigné par **l'énergie psychologique**.

Deux conditions sont requises pour développer le succès psychologique :

(1) La personne doit s'accorder de la valeur (l'estime de soi), aspirer à éprouver un sentiment croissant de compétence et aimer ce qu'on fait.

(2) Gagner la reconnaissance et le respect de son entourage : l'organisation doit permettre à la personne, pour la réalisation de ses travaux avec compétence, de définir les objectifs, les voies pour y parvenir, d'auto-évaluer son efficacité et d'accroître sans cesse sa compétitivité.

L'énergie psychologique rend une personne dynamique et persévérante (résistance à l'obstruction). Elle aide à transformer la peur, le stress et l'angoisse en courage et enthousiasme professionnels.

(1) Université de Montréal, Forum, édition du 24 février 2003, volume 37, numéro 22.

Etendue de l'intelligence comportementale

L'intelligence ou la compétence comportementale consiste à savoir agir avec succès en situation concrète. Elle comprend deux volets :

- **Savoir faire ce qu'il convient de faire** «je sais ce que je dois faire et je sais comment faire» ;

- **Savoir ce qu'il ne faut pas faire** «je sais ce que je ne dois pas faire».

La qualité avec laquelle nous mettons en œuvre notre savoir-faire dans le volet de ce qu'il convient de faire dépend de notre savoir et de la rigueur avec laquelle nous observons ce qu'il ne faut pas faire, d'où l'importance de connaître et conserver à l'esprit les conséquences liées aux comportements dépréciants.

En fait, si l'on fait ce qu'on ne doit pas faire, notre savoir-faire dans le volet de ce qu'il faut faire perd beaucoup de son utilité.

3. Comportements professionnels dépréciants

Savoir se comporter dans la vie professionnelle est la finalité de toute éducation universitaire. Néanmoins, le savoir se comporter ne dépend pas uniquement des apprentissages de connaissances mais aussi de la psychologie, de l'état d'esprit, de la mentalité et de la culture qui forment la personnalité de l'individu.

Beaucoup d'éléments composant la personnalité d'un individu sont une reproduction de son milieu et de son vécu. Mais à l'instar de Socrate qui disait «connais-toi, toi-même», quand on développe une certaine intelligence de soi-même, on se donne les moyens pour devenir une personne meilleure.

La faible compétence, voire l'incompétence émotionnelle favorise les comportements dépréciants et les jugements impertinents aussi bien dans la vie privée que professionnelle.

Il peut donc être utile de connaître les types de comportements dépréciants pour ensuite se poser la question, à l'intérieur de soi, quelles sont les améliorations nécessaires ?

Parmi les comportements à caractère professionnel dépréciant et dévalorisant, on peut énumérer :

- Etre prétentieux et orgueilleux ;
- La surestimation de ses qualités ou la sous-estimation de ses défauts et limites ;
- L'égoïsme ;
- Le mépris ;
- La médisance ;

- L'agressivité ;
- La sous-estimation de soi ;
- L'oisiveté au travail ;
- L'opportunisme ;
- Le sans égard aux frustrations de l'autre ;
- La non chalence ;
- L'évitement ;
- Le harcèlement ;
- La curiosité déplacée ;
- La lâcheté ;
- L'incapacité apprise ;
- L'irresponsabilité ;
- La culture d'excuses ;
- La chicane ;
- Le mensonge.

Etre prétentieux et orgueilleux : L'orgueil est le premier des défauts. Si à un niveau normal, il confère dignité et estime de soi, à forte dose, il pervertit le comportement.

La sagesse enseigne que plus on sait réellement, plus on mesure l'ampleur de son ignorance et plus on est enclin à se sentir modeste et à faire preuve de modestie naturelle. Les personnes qui laissent transparaître des comportements prétentieux et vaniteux sont, notamment, de deux types : ou bien elles sont novices, ou bien elles ont atteint leurs limites d'apprentissage.

Un conte chinois raconte l'histoire d'un étudiant qui est allé demander à un grand sage de parfaire son éducation. Le sage ayant remarqué à quel point le candidat était prétentieux, il lui demanda de préparer du thé, ce qu'il s'empressa de faire. L'étudiant déposa le verre et la théière quand le sage lui ordonna de ne pas verser le thé car il voulait le faire lui-même. Le maître s'est alors levé pour verser du thé dans le verre. Quand le thé s'est mis à déborder, l'apprenti candidat a sursauté en criant, «attention, attention, maître, le verre déborde», ce

à quoi le sage répondit «écoute, mon fils, ton auto-suffisance te fait plein comme ce verre, il n'y a plus d'espace dans ta tête pour que tu puisses apprendre auprès de moi quoi que ce soit».

Les personnes à Quotient Intellectuel (QI) élevé et qui sont trop prétentieuses sont généralement incapables d'écouter les remarques des personnes qu'elles considèrent moins intelligentes : or le proverbe arabe dit «il arrive qu'on trouve dans la fleuve ce qu'on ne trouve pas dans les océans» «يوجد في النهر ما لا يوجد في البحر» . Elles sont têtues et commettent des erreurs graves à la grandeur de leur intelligence. Ces personnes ne sont abordables que lorsqu'elles sont sous commande.

Les conséquences les plus graves que suscite ce type de comportement sont :

- la vanité pousse la personne à prétendre rapidement à des rémunérations élevées, réduisant, par là même, la marge de tolérance à son égard et aussi ses chances d'apprentissage par l'erreur,

- la vanité situe les attentes à un niveau élevé et favorise, par là même, le risque de déception,

- l'autosuffisance pousse à l'entêtement aveuglant menant vers l'échec.

Le développement de comportements à caractère prétentieux est généralement lié à une personnalité égocentrique et profondément méprisante des autres. À un niveau avancé, l'orgueil mène vers son cousin germain : l'arrogance.

La surestimation de ses qualités ou la sous-estimation de ses défauts et limites : Sans aller jusqu'au comportement prétentieux affiché, certaines personnes surestiment leurs qualités ou sous-estiment leurs défauts et limites, ce qui se traduit par le développement d'un état d'esprit qui surévalue leurs apports à l'organisation.

Cette surestimation des qualités ou sous-estimation des défauts entraîne un aveuglement qui empêche la personne d'agir avec pertinence pour s'améliorer

réellement. Au lieu de se remettre en cause de façon positive et constructive, la sous-estimation de ses défauts développe le sentiment d'être victime d'iniquité et creuse les écarts de perception de la personne par elle-même et par les autres.

L'égoïsme : Trait de caractère, l'égoïsme désigne l'attitude d'une personne qui n'a d'égard que pour ses propres intérêts, ses propres désirs et ses propres préoccupations sans prendre en compte les retombées sur autrui.

L'égoïsme amène à négliger les préoccupations d'autrui et agit, comme l'a bien décrit Honoré De Balzac, comme «un poison pour l'amitié». Pire encore, l'égoïsme est souvent associé à l'opportunisme de sorte que autant l'égoïste fait preuve de négligence à l'égard des personnes qu'il ne considère pas parmi ses alliés du moment, autant il a de la considération et des égards pour les personnes dont il se préoccupe ou dont il a besoin au moment considéré. Lorsqu'il atteint un seuil critique, l'égoïsme finit par lasser l'entourage et générer une réaction d'indifférence, de rejet voire même de rupture.

Le mépris : Le mépris est l'un des comportements humains les plus dégradants. Il se manifeste par le regard condescendant, l'ignorance de l'existence de l'autre (pas de bonjour, pas de merci), une attitude hautaine et dédaigneuse face à l'autre.

Ayant à la base une grande timidité, la peur puis le rejet de l'autre, le mépris révèle généralement une personnalité égocentrique et repliée sur elle-même : «pas d'intérêt, pas de crainte, pas d'égard».

«Le mépris conduit souvent à une forme d'autisme, de repli sur soi, de surdité émotionnelle» (1). Il coupe le responsable de ses équipes, réduit sa capacité d'écoute de l'environnement et des marchés.

Les chefs inhibés par ce défaut se font généralement enveloppés par quelques courtisans. «Un courtisant a pour qualité première de savoir manier tout à la fois la flatterie et l'inquiétude. Un zeste de paroles admiratives pour montrer au chef

(1) Gabrielle ROLLAND, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, page 46.

combien il est grand, une louche d'inquiétude pour lui expliquer combien il est mal entouré. Les courtisans prennent du pouvoir en inquiétant, en dénonçant les autres» (1).

La médisance : Symptôme d'un esprit négatif, la médisance traduit une psychologie d'échec, d'envie, de jalousie, de déprime et de mépris. Certaines personnes cherchent à trouver ou à offrir un semblant de confort psychologique à travers la médisance, des fois au prix de mensonges ou de légèretés. La médisance se consomme toujours à plusieurs. La médisance est généralement associée à la zizanie.

L'agressivité : Lorsqu'elle est gratuite, excessive ou récurrente, l'agressivité devient de la violence et dégrade davantage celui qui la pratique que celui qui la subit. Le harcèlement ou l'insistance excessive sont une forme d'agressivité.

La manipulation, qui consiste à conseiller selon ses désirs et passions en vue d'atteindre un objectif personnel ou par insouciance ou pour se rendre maître de quelqu'un, est une agression déguisée.

La sous-estimation de soi : À l'autre extrême des prétentieux, certaines personnes se laissent sous-estimer à l'excès. Ce type de comportement s'explique soit par des complexes, soit par une certaine lâcheté, soit par un opportunisme pointu.

L'oisiveté au travail : Source d'ennui et de dépréciation de soi, l'oisiveté fait selon Jean-Jacques ROUSSEAU que **«riche ou pauvre, puissant ou faible, tout citoyen oisif est un fripon»**. Un autre proverbe postule que **«rien ne fatigue plus l'esprit que la paresse»**.

L'opportunisme : Les comportements opportunistes nécessitent, pour être efficaces, un niveau adéquat d'hypocrisie. L'hypocrisie consiste à simuler un sentiment ou un caractère qu'on n'a pas ou une reconnaissance qu'on ne pense pas.

(1) Gabrielle ROLLAND, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, pages 45 et 46.

L'opportunisme est l'attitude consistant à agir selon les circonstances, pour en tirer le meilleur parti en faisant peu de cas des principes.

Ces comportements basés sur le camouflage finissent par être découverts. Trop d'opportunisme est généralement couplé avec trop d'égoïsme. Or, les personnes trop égoïstes perdent le précieux avantage de savoir travailler en équipe et capitaliser positivement leurs relations.

Le sans égard aux frustrations de l'autre : Quand on travaille avec les autres, il se crée des attentes légitimes et logiques. Une personne qui sait se comporter sait satisfaire à ces attentes légitimes sans y être invitée ou rappelée à l'ordre. Les écarts de comportement ou absence d'empathie créent des frustrations dans le milieu avec lequel on effectue les échanges même lorsqu'il y a rappel à l'ordre. C'est l'effet d'accumulation de ces frustrations qui envenime l'ambiance et déprécie l'image de la personne.

La mise en œuvre d'un principe simple permet souvent de corriger le comportement. Il s'agit de la règle qui dit : **traite les autres comme tu voudrais qu'on te traite**. Ainsi, pour un salarié, il faut qu'il se pose la question suivante : si j'étais moi-même l'employeur, aurai-je gardé ce salarié ? sa rémunération est-elle méritée ? Dans l'autre sens, un patron devrait se mettre à la place de chaque salarié pour dire si les conditions et avantages offerts sont satisfaisants ?

Enfin, le fait de s'adresser à un groupe en termes dévalorisants peut causer de lourds dégâts : **«les hommes ont la rancune tenace lorsqu'ils sont collectivement dévalorisés»** (1).

La non chalence : Elle est le fait de manquer d'ardeur, de vivacité. Elle désigne aussi le manque de soin et la négligence. C'est le cas d'une personne qui peut dormir tranquillement alors qu'elle vient d'omettre de préparer une déclaration à l'échéance ou qu'elle vient de se rendre compte qu'elle a commis une erreur grossière. C'est aussi le cas d'une personne qui n'a aucun souci de la ponctualité.

---

(1) Gabrielle ROLLAND, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, page 55.

Ce type de comportement est tout simplement incompatible avec l'exercice dans les professions libérales ou des hautes fonctions de responsabilité.

Dans ce type de logique, dès lors que le coût est à la charge de l'autre, rien n'est vraiment grave.

L'évitement : L'évitement est une tactique qu'adoptent les collaborateurs qui ne sont pas transparents et qui cherchent soit à empêcher que l'on puisse reconstituer leur occupation effective (Piste d'audit de leurs activités), soit à dissimuler leur véritable intention et leur état d'esprit, soit, enfin, à dissimuler les fautes et erreurs commises ou les problèmes qu'ils génèrent.

L'évitement peut aussi être adopté par un responsable qui évite de faire face à un conflit ou d'assumer une décision. Il se caractérise par le refus d'une discussion directe et peut concerner les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, etc...

Le harcèlement : C'est le cas lorsqu'une personne exagère la pression et l'insistance au point où elle donne l'impression qu'elle n'a aucun égard aux contraintes et aux préoccupations de l'autre. Ce type de harcèlement se traduisant par des intrusions répétées et exagérées dans les plannings des autres, fait que la personne devienne gênante et oblige qu'on lui oppose des barrières de protection voire même oblige à la rupture. Certaines personnes croient qu'en agissant de la sorte, elles font preuve d'audace, mais ce qui leur semble être de l'audace n'est en fait aux yeux des autres que de l'impolitesse.

La curiosité déplacée : Si la curiosité peut être une bonne attitude d'apprentissage intellectuel, elle dégénère souvent en mauvais comportement au travail et dans la vie lorsqu'elle se traduit par une ingérence dans les domaines réservés d'autrui.

La lâcheté : Plus que le contraire du courage, la lâcheté rime généralement avec opportunisme.

C'est la lâcheté qui fait que l'on courtise les nouveaux responsables désignés en même temps que l'on réserve le dénigrement et la critique à ceux qui ne le sont plus.

La lâcheté peut amener une personne à ne pas exprimer ses idées et à éviter de s'exposer même lorsqu'elle a la conviction de la justesse de son point de vue. «La non expression est souvent un rituel, une culture ou une protection. Le non-dit pourrit les situations dans les organisations. Chacun se protège en protégeant l'autre» (1).

Le fait de dénigrer ou de dire du mal en l'absence de la personne mise en cause est non seulement un acte d'impolitesse, c'est aussi une manifestation de lâcheté (2).

L'incapacité apprise (Learned Helplesness) : L'attitude passive induite par l'incapacité apprise se développe lorsqu'une personne sent qu'elle est confrontée à des événements incontrôlables et qu'elle finit par se convaincre qu'il n'y a pas de relation entre ses actions et les résultats.

Une personne qui atteint le stade de passivité sans chercher une issue (qui consiste souvent à changer d'emploi ou d'entreprise ou de mentalité et de mode comportemental) se déprécie invéritablement aussi bien à ses propres yeux qu'aux yeux des autres.

---

(1) Gabrielle ROLLAND, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, page 53.

(2) Socrate avait, dans la Grèce antique, une haute opinion de la sagesse. Quelqu'un vient un jour trouver le grand philosophe et lui dit :

«Sais-tu ce que je viens d'apprendre sur ton ami ?

- Un instant, répondit Socrate. Avant que tu me racontes, j'aimerais te faire passer un test, celui des trois passoires :

- Les trois passoires ?

Mais oui, reprit Socrate. Avant de me raconter toutes sortes de choses sur les autres, il est bon de prendre le temps de filtrer ce que l'on aimerait dire.

C'est ce que j'appelle le test des trois passoires. La première passoire est celle de la vérité. As-tu vérifié si ce que tu veux me dire est vrai ?

- Non, j'en ai simplement entendu parler...

- Très bien. Tu ne sais donc pas si c'est la vérité.

Essayons de filtrer autrement en utilisant une deuxième passoire, celle de la bonté. Ce que tu veux m'apprendre sur mon ami, est-ce quelque chose de bon ?

- Ah non ! Au contraire.

- Donc, continua Socrate, tu veux me raconter de mauvaises choses sur lui et tu n'es même pas certain si elles sont vraies. Tu peux peut-être encore passer le test, car il reste une passoire, celle de l'utilité. Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon ami aurait fait ?

- Non. Pas vraiment.

Alors, conclut Socrate, si ce que tu as à me raconter n'est ni vrai, ni bien, ni utile, pourquoi vouloir me le dire ?».

L'irresponsabilité : Ce type de comportement, qui vient généralement couronner d'autres comportements dépréciants, caractérise les personnes qui cherchent toujours à imputer leurs échecs ou leurs erreurs sur les autres ou les circonstances.

Assez souvent, une personne pense s'en tirer d'affaires en réfutant en bloc toute responsabilité. Ce type de comportement indique une personnalité faible et incapable d'assumer des charges de responsabilité.

Paradoxalement, les comportements de type prétentieux sont généralement couplés d'une culture de refus d'assumer.

La culture d'excuses : La culture d'excuses qui génère une attitude irresponsable consiste à passer son temps à essayer de convaincre les autres (supérieurs hiérarchiques ou autres) que les mauvaises performances sont dues à des facteurs que la personne ne maîtrise pas (1) (Merchant, 1989).

La chicane : C'est le cas d'une personne qui a l'esprit borné au point où elle conteste tout, n'accepte aucun reproche et observe des attitudes pointilleuses avec l'autre. L'esprit de chicane caractérise les personnes qui ont une vision réduite centrée sur elles-mêmes et rend difficile de les encadrer ou de collaborer avec elles. La chicane produit un effet magique de complication des problèmes. Un problème anodin peut devenir complexe, il suffit d'y mettre un peu de chicane.

Le mensonge : Le mensonge trouve ses racines dans la non transparence, lorsque la transparence est ressentie comme présentant un risque d'affrontement défavorable ou générateur de problèmes avec tous ceux qui potentiellement sont prêts au rapport de force. Avec ses différentes formes (mensonge écrit, mensonge verbal ou mensonge par abstention ou encore selon un autre type de distinction : mensonge postural «fausse apparence», mensonge mental ou mensonge silencieux), le mensonge qui se trouve au carrefour des comportements dépréciants détruit la confiance et la crédibilité. Beaucoup de

(1) Généralement, on émet en cause les autres, la conjoncture ou les circonstances,... Et on ne cite que des exemples d'échec pour laisser croire que l'échec est général et qu'il constitue la règle.

mauvais comportements passent par le mensonge. Tout mauvais comportement que l'on veut camoufler mène vers le mensonge. Dans la religion musulmane, le premier à avoir menti dans l'histoire du monde est le diable.

En général, **le mensonge est ressenti comme étant dévalorisant : il dévalorise l'image de soi aux propres yeux du menteur en plus de la dévalorisation de l'image aux yeux de l'entourage**.

Au niveau le plus grave où le mensonge devient presque vrai, un menteur finit par croire à son mensonge et à le prendre pour une vérité ! Néanmoins, **quand l'image de menteur colle à une personne, il devient impossible de savoir quand elle affirme quelque chose si c'est vrai ou pas**. Lorsqu'un menteur vous dit «je mens» allez savoir s'il ment ou s'il dit la vérité.

La sagesse chinoise établit qu'il faut mille mensonges pour protéger un mensonge ; ce qui a fait dire à un étudiant que le mensonge suit une fonction exponentielle.

L'identification de ces différents comportements dévalorisants vise à prendre conscience de ses défauts éventuels et à œuvrer pour s'améliorer.

Conclusion : Tous les comportements et sentiments évoqués dans ce chapitre, et bien d'autres, sont humains. Nous en sommes tous victimes à des degrés différents. Ce qui, sans nous rassurer aveuglement, est de nature à nous amener à admettre nos défauts comme étape nécessaire à l'action d'éducation des émotions et d'amélioration des comportements. Une fois la résolution de corriger un défaut prise et l'objectif d'amélioration défini, il nous reste à savoir nous imposer les changements nécessaires.

Pour ce faire, il ne serait pas vain de rappeler le fameux proverbe «sciences sans conscience n'est que ruine de l'âme» en précisant que la conscience dont il s'agit couvre bien entendu les valeurs morales mais qu'en plus, ce qui importe c'est que cette conscience permette de savoir se comporter de façon sensée, pertinente et gratifiante en améliorant continuellement ses compétences émotionnelles.

Tout compte fait, l'intelligence sans le style et sans le bon comportement, même s'il y a dévouement au travail et une grande compétence technique, quel gâchis ! MINTZBERG pose en ces termes le problème : «**pourquoi certaines personnes sont-elles si intelligentes et si bornées en même temps ?** » (1).

Et pour tout dire, on ne peut conclure sans souscrire à ce proverbe qui dit : **«l'homme est plus important que le diplôme»**.

(1) Cité par BOURION, La logique émotionnelle, éditions ESKA, 2ème édition, p. 322.

4. Présentation générale des compétences comportementales génériques

Ernest LAWRENCE, prix Nobel de physique disait : **«En sciences, l'excellence n'est pas une question de compétence technique, mais de caractère»**.

Selon une règle empirique avancée par GOLEMAN et confirmée par une étude conduite sur le personnel employé par le gouvernement américain (deux millions d'employés), **«plus on grimpe dans la hiérarchie, plus l'importance de l'intelligence émotionnelle s'accroît»** (1). «Dans les fonctions les plus complexes, parmi les cadres supérieurs et les dirigeants d'entreprise, ou parmi les ingénieurs et les scientifiques, le Quotient Intellectuel (QI) et l'expertise ne permettent pas de prédire lesquelles seront les personnes exceptionnellement efficaces. Ce sont plutôt des outils de sélection.

L'immense différence de valeur économique entre les meilleurs professionnels et les autres à des postes élevés montre que **l'intelligence émotionnelle ne s'ajoute pas aux capacités intellectuelles mais qu'elles les multiplie** : elle constitue le facteur invisible mais déterminant de la performance d'exception» (2).

Alors qu'il est établi que nos comportements sont commandés par notre cerveau pensant et notre cerveau émotionnel et que dans l'interaction entre le cerveau pensant et le cerveau émotionnel la prédominance varie d'une situation à l'autre, pouvant entraîner dans certaines situations que le cerveau

(1) Selon GOLEMAN : «Au sommet de la pyramide, tout le monde a besoin de capacités intellectuelles, mais le leader n'est pas celui qui surclasse les autres sur ce plan : c'est la compérence émotionnelle qui fait la différence entre les meilleurs et les moins bons. Les meilleurs possèdent à un plus haut degré toute une gamme de compétences émotionnelles, parmi lesquelles l'ascendant, le sens de la direction, le sens politique, la confiance en soi et l'exigence de perfection. Leur réussite est due, à 90%, à l'intelligence émotionnelle». In L'intelligence émotionnelle, tome 2, page 50 - Robert Laffont.

(2) Op. cit, page 53.

émotionnel paralyse le cerveau pensant, notre intelligence comportementale et le développement de nos qualités humaines (qui interviennent à concurrence des 2/3, selon GOLEMAN, dans l'explication du succès ou de l'échec professionnel) s'améliorent par la connaissance et l'éducation aux compétences émotionnelles.

Pour ce faire, nous allons emprunter les développements de Daniel GOLEMAN qui a eu le mérite d'être parmi les premiers à tracer une carte générique des compétences émotionnelles en les complétant notamment par une compétence inspirée de la culture arabo-musulmane à savoir : la reconnaissance et la gratitude.

Selon le répertoire de profils de compétence (COSMOPM, 2001) «le concept de compétences génériques renvoie à un ensemble de qualités personnelles principalement liées au savoir-être des personnes, c'est-à-dire aux comportements utiles à l'exercice d'un métier et d'une profession. Contrairement aux compétences particulières, les compétences génériques peuvent être appliquées à plus d'un métier et d'une profession. À cet égard, elles sont transférables d'un métier à un autre et d'une profession et à une autre» (1).

Pour qu'elle se donne le maximum de chance de réussir ce qu'elle entreprend, une personne doit posséder tout un ensemble de compétences comportementales sans qu'il ne soit nécessaire qu'elle les possède toutes au même degré.

Néanmoins, l'impact favorable sur la performance apparaît lorsqu'une personne atteint ce qu'on appelle «**le seuil critique d'intelligence comportementale**».

«Quand vous atteignez ce seuil critique, **la probabilité que votre performance devienne exceptionnelle grimpe en flèche**, explique Mary FONTAINE, expert en ressources humaines. Ce seuil critique peut refléter la fréquence d'apparition de ces compétences clés chez vous, ou votre niveau d'excellence dans chacune, ou encore la virtuosité avec laquelle vous les manifestez» (2).

---

(1) Répertoire de profils de compétence, Comité Sectorel de main-d'œuvre des pêches maritimes, Québec, Canada, 2001, page 13.

(2) GOLEMAN (D), L'intelligence émotionnelle, tome 2, page 55.

LES COMPOSANTES DE LA COMPÉTENCE ÉMOTIONNELLE

I- Les compétences intrapersonnelles (aptitudes personnelles, caractère de l'individu)

Ces compétences déterminent la façon dont nous nous comportons.

1. La conscience de soi

Connaître ses propres états intérieurs, ses préférences, ses ressources, ses intuitions et ses limites.

• **La connaissance de soi émotionnelle :** savoir reconnaître ses émotions et leurs effets.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- savent quelles émotions ils éprouvent et pourquoi ;
- comprennent les liens qui existent entre leurs sentiments et ce qu'ils pensent, font et disent ;
- comprennent la façon dont leurs sentiments affectent leurs pensées ;
- se laissent guider par une claire conscience de leurs valeurs et de leurs buts.

• **Une auto évaluation lucide :** connaître ses forces et ses limites.

Ceux qui possèdent cette compétence sont :

- conscients de leurs forces et de leurs faiblesses ;
- réfléchis, capables de tirer les leçons de l'expérience ;
- ouverts aux avis sincères, aux nouvelles perspectives, capables d'apprendre et d'enrichir leur culture sans cesse ;
- capables d'humour et de recul sur eux-mêmes.

• **L'estime de soi :** l'estime de soi consiste à s'accorder de la valeur et nécessite que l'on sache bien communiquer avec soi-même, que l'on sache exactement ce que l'on est et ce que l'on n'est pas et que l'on s'accepte tel qu'on est.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- gagnent de la confiance en soi ;
- imposent le respect ;
- ne se laissent pas déprécier ni par les autres, ni par eux-mêmes (ce qui est plus grave que de se faire déprécier par les autres) ;
- gèrent leurs émotions et savent intervenir au bon moment ;
- sont mieux outillés pour maîtriser les situations de stress ;
- sont mieux outillés pour ne pas subir les effets négatifs de la timidité.

• **La confiance en soi :** être sûr de sa valeur et de ses capacités.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- font preuve d'assurance dans les rapports humains, ont de la "présence" ;
- sont capables de défendre des points de vue impopulaires et de prendre des risques pour ce qu'ils estiment juste ;
- sont résolus, capables de prendre des décisions saines dans un contexte d'incertitude et de pression.

2. La maîtrise de soi

Savoir gérer ses états intérieurs, ses impulsions, ses ressources.

L'aptitude à dominer ses impulsions et ses angoisses et à faire preuve de retenue dépend de la façon dont fonctionne le rapport entre les centres émotionnels et les centres décisionnels situés dans les zones frontales du cerveau. Ces deux aptitudes élémentaires, réfréner ses impulsions et composer avec ses angoisses, constituent la base des compétences émotionnelles.

• **Le contrôle de soi :** gérer les émotions et les impulsions perturbatrices sans s'empêcher de les surpasser positivement.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- ne dramatisent pas et ne s'affolent pas devant une difficulté ;
- dominent bien leurs impulsions et leurs angoisses et font preuve de retenue ;
- restent calmes, positifs et imperturbables même dans les moments éprouvants ;
- pensent clairement et restent concentrés malgré le stress.

• **La fiabilité :** se montrer honnête et intègre en toute circonstance.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- font ce qu'ils disent et disent ce qu'ils font ;
- sont crédibles ;
- ont une conduite irréprochable à l'égard de leur entreprise ;
- construisent des relations de confiance par leur fiabilité et leur authenticité ;
- reconnaissent leurs propres erreurs et manifestent leur désaccord avec les comportements qu'ils jugent non fiables ou impertinents ;
- font faire d'importantes économies de temps aux autres en sécurisant les rapports professionnels.

• **La conscience professionnelle :** s'acquitter de son travail de manière responsable.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- tiennent leurs engagements et leurs promesses ;
- endossent la responsabilité des objectifs qu'ils se sont assignés ;
- se montrent organisés et méticuleux dans leur travail.

• **La souplesse :** faire preuve de souplesse devant les changements.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- se montrent souples en acceptant de bon gré de remplacer un collègue, de changer d'horaires et, au besoin, de changer de travail ;
- admettent que le point de vue des autres peut être aussi valable que le sien ;

- savent concilier harmonieusement exigences multiples, priorités changeantes et mutations rapides ;
- adaptent leurs réactions et leur tactique à l'évolution des circonstances et pour s'adapter à une situation ;
- s'adaptent à des changements d'envergure.

• **Le rapport avec l'argent :** développer une saine relation avec l'argent, ne pas se rendre esclave de l'argent sans en nier l'importance.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- ne se font pas piéger en privilégiant la recherche de gains sur d'autres considérations aussi importantes ;
- placent l'importance de l'argent à sa juste valeur relative dans les paramètres de prise de décision ;
- regardent l'argent comme un serviteur et non comme un maître à penser ;
- ne perdent pas raison devant l'argent ;
- savent mûrir pour atteindre leurs objectifs de gains d'argent.

• **L'indépendance d'esprit et l'objectivité :** conserver son objectivité en toute circonstance.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- se donnent les moyens et s'imposent les limites pour préserver leur indépendance d'esprit et leur objectivité ;
- jouissent d'une grande sérénité d'esprit ;
- améliorent la qualité de leur jugement ;
- inspirent plus confiance et sont plus écoutés ;
- se rendent dignes de respect même par ceux avec qui ils ne partagent pas les mêmes idées ;
- se mettent à l'abri de parti pris et de comportement partisant généralement aveuglant ;
- sont capables de se remettre en cause, positivement, et se rendent plus facilement à l'évidence.

• **Le courage :** qualité de celui qui ose exprimer ses convictions en gardant le sens de la mesure, de celui qui décide et entreprend les actions difficiles en sachant qu'il prend des risques.

Ceux qui font preuve de courage :

- expriment leurs convictions de manière appropriée même lorsqu'elles ne sont pas conformistes ;
- peuvent décider et s'engager en temps opportun pour faire face à un problème délicat ;
- gagnent une légitimité et une crédibilité de chef lorsque leur courage permet de réussir là où d'autres n'ont pas osé ou n'ont pas réussi ;
- ont la capacité d'affronter et de faire face, si nécessaire ;
- peuvent confronter leurs subordonnés à leurs insuffisances, les avertir des conséquences de leurs défaillances et réfuter leurs alibis et, au besoin, sanctionner les mauvais comportements.

Pour qu'il puisse s'exercer à bon escient, le courage doit s'appuyer sur un esprit équitable et l'exemplarité.

3. La motivation personnelle

Les tendances émotionnelles qui nous aident à atteindre nos buts et à nous enthousiasmer pour notre travail.

• **L'attention et la concentration**

• **L'exigence de perfection :** l'effort pour atteindre un niveau d'excellence, ou pour l'améliorer.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- développent une culture de résultat ;
- sont axés sur les résultats et montrent une volonté tenace d'atteindre leurs objectifs ;
- se fixent des objectifs exigeants et prennent des risques calculés ;

- combattent leurs incertitudes par une recherche constante d'informations et de méthodes pour progresser ;
- apprennent pour améliorer leurs performances ;
- sont toujours fascinés par le travail bien fait.

La volonté de résultat est l'une des compétences qui caractérisent les personnes qui ont réalisé des grandes réussites.

• **L'engagement :** savoir épouser les objectifs du groupe ou de l'entreprise.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont prêts à s'imposer des sacrifices pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- sont capables de s'identifier à une dynamique collective ;
- s'appuient sur les valeurs essentielles du groupe pour prendre des décisions en connaissance de cause.

• **L'initiative et l'anticipation :** faire preuve d'anticipation et de persévérance.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont prêts à saisir les opportunités ;
- s'assignent des objectifs qui dépassent ce qu'on attend d'eux et surprennent positivement ;
- contournent les procédures bureaucratiques et infléchissent les règles quand l'exécution d'un travail l'exige.

• **L'innovation :** être à l'aise avec les approches, les idées et les informations nouvelles.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- restent à l'affût des idées nouvelles d'où qu'elles viennent ;

- proposent des solutions originales aux problèmes ;
- adoptent des points de vue originaux et prennent des risques dans leur réflexion.

L'innovation peut être un facteur de grande réussite. Mais attention, il faut savoir gérer la réussite pour ne pas la transformer en échec.

• **L'optimisme :** poursuivre ses objectifs avec ténacité malgré obstacles et déconvenues.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- persistent dans la poursuite de leurs objectifs malgré obstacles et revers ;
- travaillent avec l'espoir de réussir plutôt qu'avec la crainte d'échouer ;
- considèrent les déconvenues comme le résultat de circonstances modifiables plutôt que d'une déficience personnelle ;
- considèrent que l'échec est une étape qui les rapproche du succès ;
- considèrent que chaque expérience est enrichissante, même si le résultat est, momentanément ou définitivement, un échec.

• **L'intuition :** dite aussi sixième sens, qui permet de sentir et détecter les anticipations et les tendances et, par là même, permet d'agir sans attendre d'être en possession de toutes les informations nécessaires. **Cette compétence émotionnelle se développe en se conjuguant avec une compétence cognitive : la mise en perspective qui consiste à se projeter dans l'avenir pour imaginer que sera la situation si...**

Ceux qui possèdent la compétence de mise en perspective (compétence cognitive donnant accès à une compétence émotionnelle : l'intuition) :

- sont capables d'anticipation raisonnable ;
- améliorent leur capacité de jugement par la prise en compte de l'ensemble des éléments d'un problème ;

- améliorent leur capacité de prédiction des situations à risque ;
- évitent de s'engager dans des situations qui peuvent dégénérer et les compromettre ;
- sont bien outillés pour être des dirigeants exceptionnels ;
- savent agir au moment opportun.

II- Les compétences interpersonnelles (compétences sociales)

Les compétences regroupées sous ce titre concernent notre façon de gérer nos relations aux autres.

1. L'empathie

La conscience des sentiments, des besoins et des soucis d'autrui.

• **L'écoute active :** savoir écouter tout ce que l'autre a à dire et saisir ce qu'il veut signifier ; **rien ne fascine autant qu'une écoute bienveillante**.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- savent saisir le point de vue de l'autre ;
- gagnent la sympathie de l'autre et son estime en retour ;
- se donnent un pouvoir d'influence sur l'autre et sont mieux écoutés ;
- se donnent le temps de réfléchir.

• **La compréhension des autres :** capter les sentiments et les points de vue des autres et prendre un intérêt réel à leurs préoccupations.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont attentifs aux signaux émotionnels et écoutent bien ;
- font preuve de sensibilité et comprennent les points de vue des autres ;
- savent deviner les besoins des autres et leur apporter une réponse adaptée.

• **La passion du service :** anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- comprennent les besoins de leurs clients et leurs fournissent les services ou les produits adéquats ;
- cherchent des moyens d'accroître la satisfaction et la fidélité des clients ;
- offrent chaleureusement l'assistance nécessaire ;
- épousent le point de vue du client et se comportent en conseillers avisés et fidèles.

• **Le développement des autres :** sentir et détecter les besoins de formation et les carences des autres et stimuler leurs capacités.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- reconnaissent les atouts et récompensent les réalisations et la volonté de progrès de leurs collaborateurs ;
- leurs dispensent des critiques utiles et constructives et savent discerner leurs insuffisances ;
- les guident, les conseillent opportunément et leur proposent des missions qui les incitent à se dépasser.
- sont adaptés aux fonctions de leader et acquièrent une légitimité de chef.

• **L'exploitation de la diversité :** entretenir des rapports fructueux avec des personnes différentes ; savoir concilier diverses sensibilités pour mieux saisir les opportunités.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- entretiennent des rapports cordiaux et respectueux avec des êtres de milieux variés ;

- acceptent des visions du monde très différentes et intègrent les différences culturelles ;
- rejettent les préjugés et l'intolérance.

• **Le sens politique :** savoir déchiffrer les flux émotionnels et les motivations sous-jacentes d'un groupe et ses relations de pouvoir ; déchiffrer les rapports humains et politiques invisibles.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- interprètent lucidement les relations de pouvoir essentielles ;
- détectent les réseaux d'influence qui comptent ;
- saisissent tenants et aboutissants des points de vue et des démarches de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs concurrents.

2. La reconnaissance et la gratitude

L'homme est un être social par la nature des choses. Il doit son existence à Dieu et à ses parents, son savoir à ceux qui le lui ont transmis ou mis à sa disposition. L'état de l'homme est le produit des progrès réalisés par l'humanité entière. Il doit même sa réussite financière et professionnelle à la société sans la reconnaissance de laquelle les efforts et le mérite personnels ne sauraient connaître de succès ; de telle sorte que l'on peut affirmer qu'aucun être humain ne peut prétendre se réduire à **un pur produit de lui-même**. L'homme est bel et bien un être social, sa volonté compte mais elle s'exerce obligatoirement dans un contexte de dette aux autres. Cette règle est valable, d'ailleurs, pour tout élément de l'univers : chaque élément doit son existence et ses équilibres aux autres éléments, aucune créature ne saurait se suffire à elle-même.

• **Exprimer sa reconnaissance à Dieu et à ses parents.**

• **Exprimer sa gratitude :** savoir exprimer sa gratitude à ceux qui lui rendent services ou qui l'enrichissent intellectuellement, socialement, matériellement ou professionnellement.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont capables de loyauté ;
- trouvent plus facilement du soutien, de l'encadrement, de l'assistance et de l'aide ;
- sont choisis en priorité lorsqu'ils sont en compétition avec d'autres (sélection, promotion, affectation de projets, etc...) ;
- savent travailler en équipe ;
- rencontrent plus de gratitude lorsqu'ils rendent service aux autres ;
- vivent mieux en famille comme en groupe ;
- inspirent plus confiance.

• **Rendre service en reconnaissance :** savoir rendre service en reconnaissance dans le respect des valeurs.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- développent une image de droiture en acceptant de rembourser leurs dettes sociales sans y être contraints ;
- favorisent autour d'eux l'esprit de coopération, de gratitude et de reconnaissance ;
- favorisent qu'on investisse humainement en eux.

• **Avoir conscience des avantages et acquis :**

Ceux qui possèdent cette compétence :

- s'intègrent mieux dans leur milieu et leur société ;
- évaluent les situations avec une approche plus positive ;
- acceptent mieux l'autre ;
- s'épanouissent davantage en sachant profiter de ce qui est disponible.

3. Les aptitudes sociales

Induire des réponses favorables chez les autres.

• **La gestion des attentes :** mesurer l'impact des attentes explicites ou implicites générées par ses comportements, ses attitudes ou ses dires.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- ne s'engagent jamais à la légère et mesurent le poids de leur promesse ;
- ne créent pas des attentes démesurées de façon explicite ou implicite qui risquent de générer des déceptions ;
- sont crédibles lorsqu'ils prennent des engagements ;
- respectent leur parole et font ce qu'ils disent ;
- informent rapidement sur le risque de ne pas pouvoir tenir les promesses.

• **L'ascendant :** savoir employer la tactique efficace pour persuader.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- savent persuader leurs interlocuteurs ;
- adaptent leur discours à la personnalité de ceux-ci ;
- mettent en œuvre des stratégies complexes et recourent à l'influence indirecte pour obtenir un consensus ;
- savent accomplir un geste spectaculaire pour emporter la décision.

• **La communication :** communiquer de façon claire, cohérente et convaincante.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- savent adapter leur style de communication à l'environnement ;
- savent accepter les concessions mutuelles, capter les signaux émotionnels et adapter leur message à leur interlocuteur ;

- savent détecter les pertes en ligne de la communication ;
- règlent les problèmes difficiles franchement et simplement ;
- savent écouter et savent émettre et percevoir la communication non verbale ;
- recherchent la compréhension réciproque et sont ouverts à l'échange d'informations.

• **L'assertivité :** être capable, sans en prendre ombrage, d'être confronté aux autres avis et accepter que les gens vous disent en face ce qu'ils pensent.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont capables de confronter l'autre et à le recadrer ;
- ont la capacité de faire face à l'agression sans se laisser entamer et sans se soumettre ;
- ont la capacité de résoudre tranquillement les conflits quotidiens ;
- ont la capacité d'entendre le ressenti de l'autre même s'il est agressif ;
- savent recueillir les autres points de vue pour conforter le leur ou le corriger.

• **Le charisme :** manier les outils et les techniques de persuasion de masse efficaces ; posséder les techniques de pédagogie.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- ont la capacité de créer la confiance, de motiver, de dynamiser et de rendre les gens optimistes ;
- peuvent convaincre et influencer les groupes ;
- peuvent prétendre à une carrière publique ;
- peuvent exercer un rôle dirigeant dans leur groupe professionnel ou d'activités.

• **La courtoisie professionnelle :** se comporter avec politesse avec ses confrères et collègues.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- sont polis et respectent leurs confrères même s'ils ne partagent pas les mêmes idées ;
- ne se moquent jamais des autres ;
- ne parlent jamais en mal des autres, notamment, en leur absence ;
- observent les réserves nécessaires quand ils sont amenés à établir un jugement pouvant affecter un confrère ou un collègue ;
- adoptent un ton professionnel adéquat et un regard poli qui soient compatibles avec les règles de courtoisie et de respect entre confrères.

• **La direction et la motivation des autres :** inspirer et guider les groupes et les gens et les motiver.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- savent susciter et canaliser l'enthousiasme et faire partager leur vision ;
- communiquent leur énergie aux autres et les rendent plus dynamiques ;
- adaptent leur style de direction aux circonstances ;
- guident le travail des autres tout en les responsabilisant ;
- donnent l'exemple ;
- savent anticiper et possèdent les capacités de mise en perspective.

• **Cristalliser les changements :** savoir initier ou gérer des changements.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- reconnaissent la nécessité de changer et de renverser des barrières ;
- remettent en question le statu quo pour faire reconnaître le besoin de changement ;
- se font les hérauts du changement et incitent les autres à le mettre en œuvre ;
- donnent forme aux changements qu'attendent les autres ;
- donnent l'exemple dans la mise en œuvre du changement.

• **Le sens de la médiation :** savoir négocier et résoudre les conflits.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- manient les caractères difficiles et les situations tendues avec tact et diplomatie ;
- devinent les sources de conflit potentiel, clarifient les désaccords et s'efforcent de les désamorcer ;
- encouragent les débats et les discussions ouvertes ;
- travaillent à des solutions où chacune des parties est gagnante.

• **Nouer des liens :** savoir cultiver des relations utiles.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- cultivent et entretiennent de larges réseaux relationnels ;
- recherchent des relations mutuellement bénéfiques ;
- construisent des rapports à long terme et cultivent leurs contacts.

• **Le sens de la collaboration et de la coopération :** travailler avec les autres à des objectifs communs.

«L'efficacité des entreprises étant plus dépendante aujourd'hui des conditions de coopération qu'elles ont mises en place que des règles et procédures moins compatibles avec la flexibilité» (1), cette qualité devient

(1) Gabrielle ROLLAND, Où sont les leaders ? Editions d'organisation, 2004, page 62.

cruciale pour la performance des entreprises dans la nouvelle économie (Technologies de l'Information et de la Communication, Recherche-développement, etc...).

• **L'esprit d'équipe :** créer une synergie de groupe au service d'objectifs communs.

Ceux qui possèdent cette capacité :

- présentent des qualités d'équipiers comme le respect, la serviabilité et la solidarité ;
- communiquent leur enthousiasme, leur dynamisme et leur énergie à leurs coéquipiers ;
- développent une identité de groupe, un esprit de corps et un sens du dévouement ;
- protègent le groupe et sa réputation ;
- ne s'accaparent pas les mérites d'un travail collectif.

• **La modestie :** absence de vanité, d'orgueil ou de sentiment de supériorité explicite ou implicite ni de fausse modestie.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- se rendent d'abord plus accessibles aux autres (tout en traçant les limites nécessaires) ;
- gagnent en charisme ce qu'ils abandonnent en prestige ;
- influencent positivement leur entourage ;
- peuvent mieux travailler en équipe ;
- s'épargnent les chocs qui accompagnent la perte de statuts prestigieux.

• **La simplicité :** caractère des personnes dépourvues d'éléments superflus sans pour autant tomber dans la négligence.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- se rendent la vie moins complexe ;
- accèdent mieux à la réalité des choses ;
- influencent positivement leur entourage ;
- peuvent être de meilleurs pédagogues ;
- génèrent moins de problèmes et peu de stress.

• **Réserve, discrétion et confidentialité :** respecter le domaine réservé des autres, être capable de recevoir des confidences sans juger ni condamner et être capable de protéger les secrets des autres reçus à titre de confidences.

Ceux qui possèdent cette compétence :

- s'interdisent les domaines réservés des autres ;
- inspirent confiance et respect de ceux qui leurs font des confidences ;
- accèdent plus facilement à la connaissance de la vérité et de la réalité ;
- obtiennent une meilleure coopération ;
- sont plus respectés que craints.

5. Les compétences intrapersonnelles

Les compétences intrapersonnelles sont celles qui permettent à la personne de se connaître, de se maîtriser et de se motiver.

L'injonction de SOCRATE «connais-toi toi-même», qui date de vingt cinq siècles, est plus que jamais d'actualité. Elle éclaire chaque personne sur ce qu'elle est, ce qu'elle peut et ce qu'elle veut. «**N'est-il pas évident, dit SOCRATE, que les hommes ne sont jamais plus heureux que lorsqu'ils se connaissent eux-mêmes, ni plus malheureux que lorsqu'ils se trompent sur leur propre compte ?**».

Guy LAZORTHES commente en disant : «ceux qui se connaissent sont instruits de ce qui leur convient et distinguent les choses dont ils sont capables ou non. Ils se bornent à parler de ce qu'ils savent, cherchent à acquérir ce qui leur manque et s'abstiennent de ce qui est au dessus de leurs capacités ; ils évitent les erreurs et les fautes graves» (1).

En se découvrant, l'homme découvre les capacités et les merveilles qu'il a en lui mais aussi les limites. Il est alors apte à s'assumer et cultiver ce qu'il a de meilleur pour être heureux et diffuser le bonheur.

La connaissance de soi est une condition nécessaire à l'amélioration continue qui nous permet d'être toujours une personne meilleure.

(1) Guy LAZORTHES, Connais-toi toi-même ; Actualités de l'injonction de SOCRATE.

I. La conscience de soi

S'appliquer à améliorer la conscience de soi et à se sentir vivre permet d'accéder à la connaissance de ses propres états intérieurs, ses préférences, ses ressources, ses intuitions et ses limites.

1. La connaissance de soi émotionnelle

Victor HUGO disait : «**Dans connaître, il y a "naître"**».

Un des plus grands problèmes qu'une personne puisse avoir est le déficit de conscience de soi émotionnelle.

La connaissance de soi nécessite de prêter attention à ses réactions et comportements :

- s'observer agir, se voir réagir et se voir se comporter ;

- comprendre les rapports entre ses sentiments, ses états émotionnels, ses préférences personnelles, ses perceptions et ses pensées, ses attitudes et ses réactions.

Lorsqu'on prend conscience de l'utilité de se connaître soi-même et qu'on se donne la volonté de le faire, personne d'autre n'est mieux placée que soi pour le faire.

La connaissance de soi suppose que l'on sorte de notre analphabétisme émotionnel et que l'on apprenne à déchiffrer nos attitudes et nos sentiments.

Le progrès dans la conscience de soi émotionnelle nécessite que l'on apprenne à tirer les enseignements de l'expérience, que l'on sache profiter des échecs comme des succès pour en comprendre les raisons et les facteurs clés. Chaque expérience devient une occasion de tirer des enseignements instructifs. L'échec n'est plus dramatisé, la réussite n'est plus considérée au delà de sa portée, tout est apprécié à sa juste valeur relative, de façon lucide et posée.

Les professionnels qui ont une bonne conscience de soi émotionnelle s'améliorent continuellement et finissent par être parmi les plus brillants, ce qui a fait dire à KELLEY rapporté par GOLEMAN : «Les stars se connaissent bien».

GOLEMAN (1995) affirme que tous les grands professionnels allient :

- **une bonne connaissance de leurs forces et de leurs faiblesses ;**
- **une bonne perception de la qualité de leur travail.**

Les meilleurs parmi eux, ajoute GOLEMAN, demandent qu'on critique leur travail car ils savent à quel point l'information sur la perception de la qualité du travail par les autres est précieuse.

L'analphabétisme émotionnel entraîne une surdité émotionnelle qui empêche de déchiffrer les messages que le corps envoie sous forme d'angoisses, de stress, de migraines chroniques, de maux de gorge, de maladies ORL, de maux d'estomac, etc...

Il faut, par conséquent, savoir reconnaître ses limites, se donner le temps de récupérer lorsqu'on est fatigué, par exemple, pour mieux repartir. Dans ce sens, **ceux qui ne savent pas se reposer limitent considérablement leur efficacité au travail**.

La conscience de soi émotionnelle s'affaiblit lorsqu'on persiste à nier ses défauts et faiblesses. **Une reconnaissance pertinente des défauts et faiblesses permet de guider de façon adroite les efforts d'amélioration continue**.

2. Une auto-évaluation lucide

Chaque personne incarne des qualités et des limites. S'il arrive que les défauts dominent, **l'homme est semblable à l'or, il suffit qu'il sorte de la boue pour briller de nouveau et pour toujours**.

L'exemple qui est donné est celui d'un billet de banque : Prenez un billet de banque, froissez-le, marchez dessus, puis jetez-le. Le premier passant qui en connaît la valeur se baissera pour le ramasser parce que même froissé, même sali et même par terre, il conserve sa valeur.

Ceux qui pensent se tirer d'affaires en adaptant un profil de victime ne peuvent surpasser leur état qu'à partir du moment où ils comprennent qu'en fin de compte «**on n'est jamais victime que de soi-même**» (1).

(1) SIROIS, DENISE, Coup de pouce, Novembre 1997.

L'auto-évaluation lucide qui permet de connaître ses limites est indispensable pour l'action d'amélioration continue. En effet, **la connaissance des limites est fondamentale pour la connaissance de toute chose**.

Celui qui ne connaît pas ses limites ne se connaît pas du tout.

Connaître voire avouer ses limites n'est pas une dépréciation de l'estime de soi. Bien au contraire, c'est la meilleure façon pour préserver l'estime de soi.

3. L'estime de soi

L'estime de soi, c'est cette attitude qui fait que l'on se regarde dans un miroir, droit dans les yeux et de se dire : **je t'aime comme tu es**.

Selon Santé Outaouais, «l'estime de soi est une attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et important. C'est se connaître et s'aimer comme on est avec ses qualités et ses limites. C'est s'apprécier et s'accepter comme on est.

L'estime de soi nous donne **une image positive de nous-mêmes**. Elle influence toute notre vie : nos pensées, nos actions, non sentiments» (1).

Une bonne estime de soi facilite l'actualisation de notre potentiel qui permet de repousser nos limites.

L'estime de soi enrichit notre vie et nous dirige vers le bonheur et la joie de vivre. Or, les gens heureux sont agréables à côtoyer, ce qui enrichit leur vie davantage.

L'estime de soi nécessite que l'on se traite comme notre meilleur ami et que l'on ferme de façon hermétique la porte à la guerre civile interne, à la dévaluation et au dénigrement de soi.

Santé Outaouais précise que «la vraie estime de soi est fondée sur l'opinion que nous avons de nous-mêmes et de ce que nous avons fait. **Notre talent, notre beauté, notre fortune, etc..., n'ont rien à voir avec notre valeur**. L'estime de soi, c'est notre acceptation et appréciation de nous-mêmes tels que nous sommes» (1).

---

(1) Association canadienne pour la santé mentale, l'estime de soi, CAP. Santé Outaouais (1989).

L'estime de soi nécessite que l'on se traite comme étant notre meilleur compagnon.

Le choix du cercle d'amis s'explique par la recherche de similitude au niveau de l'estime de soi. Il est rare, par exemple, qu'un élève faible ait des amis parmi les meilleurs élèves.

Une bonne estime de soi confère un sentiment de sécurité personnelle, ce qui réduit la propension à créer des problèmes. Lorsque la personne se sent moins facilement menacée, elle ne ressent pas le besoin d'être sur la défensive et devient donc moins agressive.

Le manque d'ambition appropriée est une manifestation de la faible estime de soi.

De même, une opinion négative de soi nous rend jaloux et envieux des gens qui réussissent mieux que nous.

Le sous-développement entraîne une sous-estimation collective de soi.

En revanche, une forte estime de soi favorise la réussite. Elle aide à affronter les risques, à oser expérimenter des solutions innovantes et à persévérer.

Plus l'estime de soi est élevée (sans excès faut-il le rappeler), plus la personne est optimiste dans la vie et se donne des ambitions accessibles. En effet, en réduisant le gaspillage d'énergie dans le déchirement interne, l'estime de soi permet de consacrer notre énergie aux défis les plus actuels et les plus importants pour notre vie, ce qui permet une meilleure réussite.

Certaines personnes se traitent comme si elles étaient leur propre ennemi ! Il est important d'apprendre plutôt à se traiter comme on traite son meilleur ami et cela commence par la reconnaissance de sa propre valeur. On y gagne, les autres aussi.

Comment développer et améliorer l'estime de soi ?

ARGYRIS (1970) a établi quatre facteurs pour développer l'estime de soi :

1. L'individu est capable de se définir des objectifs propres ;

2. Les objectifs définis traduisent ses aspirations centrales ;

3. L'individu est capable de tracer les stratégies appropriées pour atteindre ses objectifs ;

4. Le niveau d'aspiration est réaliste.

«Le critère opérationnel de l'acceptation et de l'estime de soi est l'aptitude à recevoir et à émettre des informations avec le minimum de distorsions» (1).

Le mensonge est une manifestation du manque d'estime de soi. Il dévalorise l'image de soi aux propres yeux du menteur en plus de la dévalorisation de son image aux yeux de l'entourage.

Selon Santé Outaouais (2), «il n'existe pas de formule magique prête à emporter ou efficace instantanément. C'est plutôt un apprentissage quotidien, qui part de nous, de notre attitude face à nous-mêmes, face à la vie. Nous retenons les suggestions suivantes :

(1) Éviter de ruminer ses défauts, ses faiblesses et ses erreurs. Ce sont des pensées qui empoisonnent notre vie et détruisent notre estime de nous-mêmes.

(2) Effacer les préjugés défavorables envers soi-même. Il ne faut pas se dénigrer. Garder l'esprit ouvert.

(3) Éviter de transformer chaque erreur en défaut.

(4) Se rappeler nos bons coups, des choses dont nous sommes satisfait.

(5) Mettre en évidence les qualités que nous avions utilisées des dizaines de fois au lieu de nous bloquer sur nos erreurs.

(6) Exprimer nos besoins et nos attentes ; lorsque nous satisfaisons nos besoins, nous en recueillons de l'énergie.

(7) Ne nous sacrifions pas dans le but de plaire à tous et en tout temps, cela est impossible et n'est pas nécessaire.

(8) Reconnaître que nous sommes digne d'être aimé pour ce que nous sommes : un être humain qui fait de son mieux avec les capacités et les limites qu'il a.

---

(1) BOURION, La logique émotionnelle, 2ème édition, Editions ESKA, 2001, p. 318.

(2) Association canadienne pour la santé mentale, l'estime de soi, CAP. Santé Outaouais (1989).

(9) Traitons-nous comme notre meilleur ami, prenons soin de nous, prenons le temps de nous occuper de nous, faisons-nous plaisir.

La perception que les gens ont d'eux-mêmes influence leur estime de soi. La façon dont ils se sentent dans leurs relations interpersonnelles influence aussi l'estime de soi. En somme, l'estime de soi est une attitude intérieure basée sur notre perception de nous-mêmes et celle que notre environnement nous reflète de nous. Afin d'augmenter notre estime, notre sentiment d'avoir une valeur, il faut reconnaître nos qualités et nos limites, être réaliste dans notre évaluation de nous-mêmes, s'accepter et s'apprécier comme nous sommes».

Selon une étude portant sur les traits fondamentaux du bonheur «L'estime de soi compose avec une des plus importantes dimensions d'une personnalité heureuse, **un concept de soi positif**. Elle suppose que l'on s'accepte telle qu'on est, avec nos imperfections et nos insuffisances en vue de nous améliorer continuellement et la connaissance de soi nous guide vers une bonne introspection. La capacité de prendre de bonnes décisions contribue à une vie plus heureuse. Or, il est important de bien se connaître pour prendre de bonnes décisions» (1).

4. La confiance en soi

La confiance en soi est cette attitude qui nous donne un sentiment naturel d'assurance et de sécurité face à nous-mêmes et face aux autres et qui nous est utile dans les différents domaines de la vie :

- Domaine familial ;
- Domaine professionnel ;
- Relations en général (domaine social) ;
- Relations personnelles ;
- Domaine matériel ;
- Vie quotidienne.

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits de bonheur, Revue québécoise de psychologie, Vol n° 18, n° 2, 1997 ; traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

Une personne peut manifester une grande confiance en soi dans un domaine et en manquer dans un autre.

La confiance en soi est source d'assurance, d'audace et de courage professionnels. Elle est même une condition de l'excellence professionnelle en ce qu'elle dégage un charisme particulier.

Selon Sarah FAMERY (1), le manque de confiance en soi peut prendre trois formes de nature différente :

- Le manque de confiance en ce que nous sommes :
- Le manque de confiance en ce que nous pouvons ;
- Le manque de confiance en ce que nous voulons.

Elle ajoute que :

«**(1)** Manquer de confiance en ce que l'on est, c'est se voir en "creux", en négatif.

C'est ne pas regarder qui l'on est, ne pas s'accorder de valeur. C'est uniquement - ou presque - voir ce que l'on n'est pas et ainsi toujours se dévaloriser.

(2) Manquer de confiance en ce que l'on peut, c'est douter de sa capacité à faire, à réussir, à obtenir. C'est douter de ses potentiels, de ses atouts, de ses moyens objectifs pour réussir, c'est ne jamais prendre en compte ses acquis.

C'est ne pas se sentir la force, le courage de se confronter. C'est se sous-estimer et ne pas oser. C'est toujours rester en deçà de ses possibilités ou penser carrément que l'on ne les a pas.

(3) Manquer de confiance en ce que l'on veut, c'est douter de ce que l'on désire ou ne pas le reconnaître» (2).

Deux attitudes extrêmes sont à éviter :

1. Une confiance en soi excessive qui peut mener vers l'arrogance et provoquer des comportements maladroits dans les rapports humains et qui peut être source d'imprudence et d'exposition excessive au risque.

---

(1) Sarah FAMERY, Avoir confiance en soi, 2004, Eyrolles, page 45.

(2) Sarah FAMERY, op. cit., pages 50 et 51.

2. Un manque de confiance en soi qui favorise les conduites d'échec du type (1) :

(1) Absence de sentiment d'efficacité personnelle.

(2) Pensées d'échec du genre : je n'en serai jamais capable.

(3) La peur de paraître incompétent qui paralyse la personne.

(4) Renoncer trop facilement à ses opinions et jugements dès qu'ils sont contestés.

(5) L'indécision.

(6) La soumission à l'intimidation.

(7) L'aversion systématique au risque.

(8) Ne pas faire confiance de façon systématique.

(9) Ne jamais oser demander quoi que ce soit ou l'inverse, demander tout le temps.

(10) Vouloir tout contrôler soi-même, chercher à dominer et éprouver de la difficulté à déléguer.

(11) Créer des conflits en permanence.

(12) Ne pas savoir dire non et être trop serviable.

(13) Favoriser le développement d'une dépendance vis-à-vis d'autres personnes.

(14) S'effacer complètement, faire preuve d'indifférence, de froideur et de mutisme.

(15) Tout garder pour soi et ne pas oser dire ce que l'on pense.

(16) Avoir besoin de se sentir indispensable, avoir besoin de reconnaissance à répétition, d'être rassuré en permanence et vouloir toujours avoir raison.

(1) Sarah FAMERY, Avoir confiance en soi, 2004, Eyrolles, pages 50 et 51.

De même, le manque de confiance en soi se manifeste par : la rigidité, l'excès d'exigence avec soi et les autres, l'orgueil, le manque d'indulgence, la jalousie, l'envie, l'agressivité, la susceptibilité exagérée, l'excès de gentillesse, la faiblesse de caractère, le manque d'autorité ou d'autonomie.

La confiance en soi est d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur une forte conviction intérieure et une bonne estime de soi.

Un haut niveau de confiance en soi constitue une compétence critique pour trois principaux types de métiers :

(1) les métiers qui impliquent des décisions rapides : médecins, infirmiers, arguïlleurs du ciel, militaires, pilotes de l'air, etc.

(2) les métiers difficiles qui font appel à la capacité de jugement professionnel : juges, chefs d'entreprise, administrateurs, commissaires aux comptes, etc.

(3) les métiers qui exposent au public : enseignants, formateurs, conférenciers, politiciens, journalistes, présentateurs de télévision, artistes de spectacles, etc.

Parmi les techniques qui peuvent aider à développer la confiance en soi, on peut suggérer :

(1) développer une vision positive de l'efficacité dont on est capable : développer **le sentiment d'efficacité personnelle**. Ceux qui ne doutent pas de leur efficacité relèvent le défi avec enthousiasme.

(2) bien faire ce que l'on fait et se donner les moyens d'avoir confiance en soi en se préparant au mieux à la tâche ou à l'événement, par exemple.

(3) développer ses connaissances et son savoir-faire dans son domaine d'activité.

(4) agir en cohérence avec ses valeurs et convictions intérieures et dans le respect de ses limites.

(5) développer ses capacités de communication.

II. La maîtrise de soi

La maîtrise de soi dépend du rapport entre les centres émotionnels et les centres décisionnels.

La maîtrise de soi permet de gérer ses émotions pour les adapter au besoin.

La maîtrise de soi permet, donc, un comportement adapté aux circonstances : au moment opportun, même la colère, le stress ou la peur peuvent devenir des sources de créativité, d'énergie et nous rapprocher des autres.

Un sentiment d'urgence, adapté aux circonstances, engendre le bon stress qui mobilise et motive.

1. Le contrôle de soi

Une personne qui se met facilement en colère devient le jouet de ses émotions. Dans ces conditions, il est possible que personne ne s'enthousiasme pour travailler avec elle.

Un comportement coléreux indique que la personne n'a pas conscience de l'emprise de ses émotions sur elle et qu'elle n'a pas le contrôle de ses prises de colère.

Les personnes déficientes en matière de contrôle de soi présentent le risque de générer des problèmes graves à leur entreprise et leur entourage. Les personnes dont la retenue est médiocre :

- montrent peu de respect à leurs partenaires et leurs supérieurs et peuvent être grossiers ;
- sont incapables d'écouter et appliquent mal les directives.

2. La fiabilité

La fiabilité qui consiste à être et paraître honnête et intègre en toute circonstance est une compétence émotionnelle critique de base pour tous les métiers fondés sur la confiance.

Lorsqu'elle atteint un haut niveau, la fiabilité s'érige en idéologie et devient une culture pour l'individu.

La fiabilité réduit les risques pour tous et rend la collaboration plus fructueuse. Elle est très bien perçue par la collectivité : un professionnel fiable est un professionnel digne de foi.

Pour l'entreprise, le cabinet d'exercice libéral ou l'administration publique, la fiabilité génère un environnement favorable à la gestion des risques, au contrôle interne et à la performance.

Pour l'ensemble de l'économie, la fiabilité, source de haut niveau de confiance interpersonnelle, est un facteur de réduction des coûts de transaction.

Une image de fiabilité pour un cabinet d'exercice libéral est valorisante pour le cabinet et pour chacun de son personnel.

Les grands professionnels se distinguent par leur fiabilité.

La ruse peut marcher un certain temps, mais sur la durée, elle se retourne contre son auteur.

La fiabilité dans le travail suppose une transparence des principes et des valeurs et une cohérence entre les dires, les valeurs, les attitudes et les actes.

Les gens fiables sont francs et ont le courage naturel de reconnaître leurs torts y compris quand cela leur coûte. Leurs attitudes confirment leur authenticité.

La fiabilité en état d'esprit : Le fait de ne pas mentir et d'être précis permet de rehausser l'estime de soi. Une personne qui a un état d'esprit qui valorise la fiabilité observe des attitudes favorables aux bons comportements :

- Elle ne ment pas et est attachée à la précision ;
- Elle ne se précipite pas et a de la retenue ;
- Elle garde constamment à l'esprit le souci d'auto-contrôle ;
- Elle résiste à l'intimidation et fait preuve de franchise mesurée ;
- Elle résiste aux incitations à la non fiabilité et conserve le sens de la mesure ;

- Elle ne craint pas le coût de la fiabilité ;

- Elle prend toujours en considération les conséquences de ce qu'elle fait (mise en perspective).

La fiabilité dans le comportement : On reconnaît une personne fiable aux comportements suivants :

- Lorsqu'elle rapporte un fait, elle le décrit de façon fidèle.

- Elle fait ce qu'elle dit et dit ce qu'elle fait.

- Elle ne développe pas de zones d'obscurité et permet volontiers la traçabilité de ses activités contrairement à une personne non fiable qui évite de rendre compte de façon spontanée et précise de peur qu'on ne reconstitue son emploi.

- Elle ne promet que ce qu'elle peut tenir et respecte ses engagements en prenant à son compte le proverbe qui dit : «**Songez bien que les paroles qui ne sont suivies d'aucun effet sont comptées pour rien**» (1).

- Elle connaît ses limites et en fait part de façon pertinente.

- Elle admet volontiers ses erreurs et fautes.

- Elle ne complaît pas avec l'approbation passive des comportements non fiables.

- Elle est ponctuelle.

- Elle ose faire face, avec correction, si elle a la conviction de l'utilité de tenir bon.

- Elle prend les précautions nécessaires et procède aux vérifications possibles pour auto-contrôler son travail.

Impact de la fiabilité sur le développement personnel : Bien qu'exigeante en bons comportements et attitudes, la fiabilité permet de se distinguer par des qualités au nombre desquelles :

(1) DÉMOSTHÈRE, Deuxième Olynthienne.

- L'attachement à la fiabilité est un facteur d'amélioration continue et d'excellence technique.

- Le sentiment de fiabilité confère une grande quiétude. Il est une source de satisfaction personnelle et d'estime de soi.

- La fiabilité développe la confiance en soi et constitue un outil de sauvegarde contre les risques professionnels graves.

- Associée à l'ouverture d'esprit, la fiabilité rend la personne éligible à un meilleur encadrement (investissement dans l'homme) et favorise l'attribution des tâches intéressantes pour le développement professionnel personnel.

- Enfin, la fiabilité permet de construire des relations de qualité avec les autres et rend crédible. **La réputation de fiabilité est un label de qualité** qui donne l'avantage de crédibilité en cas de litige qui ne peut être tranché que parole contre parole.

3. La conscience professionnelle

Les personnes exceptionnellement consciencieuses gagnent le respect et l'affection de la hiérarchie et des collaborateurs bien qu'elles puissent être raillées par les médiocres.

La conscience professionnelle mène souvent au succès y compris lorsqu'on est techniquement moyen au départ mais elle ne saurait, sur la durée, se suffire à elle-même. Pour lui donner du sens, il faut que la personne soit efficace, développe et maintienne ses compétences de sorte que la conscience professionnelle évolue vers le professionnalisme (1).

La conscience professionnelle se traduit par :

(1) la ponctualité,

(2) la précision,

---

(1) Professionnalisme : «Le professionnalisme est l'attitude qui consiste à se comporter en professionnel, à exercer sa profession avec une grande compétence, à mettre en œuvre tous les soins sans négligence et à faire le nécessaire en toute circonstance» ; A. Yaïch, Ethique et compétence comptable, page 9, Les éditions Raouf Yaïch (2003).

« Le professionnalisme consiste à faire le nécessaire selon une démarche pertinente et avec compétence qui permet d'obtenir la meilleure efficacité possible» ; Op. cit, page 19.

(3) l'autodiscipline,

(4) un profond sens des responsabilités,

(5) l'exigence de la qualité,

(6) et ce qui fait en sorte que tout fonctionne comme il faut.

Mais, il convient de prendre garde contre deux risques d'excès :

- sans empathie, une personne très consciencieuse et compétente risque d'exiger le même comportement des autres : ce qui se traduit par une attitude négative à l'égard de ceux qui sont consciencieux mais pas autant que soi ;

- la réussite peut engendrer l'arrogance. Or l'arrogance, qui réduit la qualité d'écoute et d'observation, réduit la performance.

4. La souplesse

Selon le répertoire des compétences de l'Université d'Ottawa : «la souplesse est la capacité de travailler efficacement, quelles que soient les situations, avec des personnes ou des groupes divers. Elle suppose une aptitude à comprendre et à évaluer des points de vue différents et même opposés sur une question, à adapter son approche en fonction des changements qui surviennent et à effectuer ou accepter facilement ces changements dans l'entreprise ou dans ses propres responsabilités» (1).

Dans l'économie moderne, **rien n'est permanent sauf le changement :**

- Les connaissances se renouvellent et doublent tous les sept ans ;

- Le type d'intelligence performante privilégie l'intelligence collective : L'intelligence individuelle est toujours nécessaire mais elle ne suffit plus. C'est l'intelligence collective qui permet de creuser les écarts et faire la différence ;

- Le mode de travail connaît d'importants changements : travail d'équipe, délégation poussée, travail à domicile, télé-travail, etc...) ;

(1) Répertoire des compétences, Université d'Ottawa, décembre 1998.

- La mobilité devenue nécessaire amène les gens à changer de ville et à changer de résidence plusieurs fois dans une vie ;

- L'entreprise ne garantit plus l'emploi, ce qui amène à changer d'entreprises plusieurs fois dans une vie ;

- Des métiers qui disparaissent, ce qui peut amener à changer de métier.

L'homme est amené à se rendre constamment prêt à s'adapter au changement. L'ouverture au changement et la capacité de s'adapter sont devenus des qualités clés.

5. Le rapport avec l'argent

Sans une approche saine, une quête ardue de l'argent peut exposer à des écarts de comportement. En effet, **si l'argent peut être un bon serviteur, il s'est toujours révélé mauvais maître**.

Toute personne aspire à gagner suffisamment d'argent pour satisfaire ses besoins et sécuriser son avenir. Aussi, sans nier l'importance de l'argent, convient-il d'établir une approche qui ne soumet pas les attitudes et comportements à l'emprise du gain d'argent. Plus une personne peut consacrer une attitude détachée vis-à-vis de l'argent, plus elle augmente son aptitude à vivre heureuse et améliore ses capacités cognitives et émotionnelles.

Lorsque nos préoccupations sont dominées par le désir d'argent avant toute autre chose, cela produit une psychologie intellectuellement et émotionnellement handicapante.

6. L'indépendance d'esprit et l'objectivité

L'homme ne peut se sentir libre d'esprit et de mouvement que lorsqu'il se met en situation de ne pas craindre la vérité quelle qu'elle soit. Si vous avez peur qu'une chose se sache et que vous la faites quand même, cela limite votre indépendance. Un esprit indépendant et objectif postule que «**s'approcher de la vérité n'est jamais nuisible, ni dangereux, ni inconfortable**» (ROGERS, 1968, p. 23).

L'attachement à l'indépendance d'esprit doit être concrétisé par des mesures, des sauvegardes et des attitudes permettant de faire face aux menaces qui risquent d'affecter l'objectivité et les jugements professionnels.

L'indépendance comporte deux volets :

- L'indépendance d'esprit ;
- L'apparence d'indépendance.

(1) L'indépendance d'esprit : L'indépendance d'esprit désigne «l'état d'esprit qui permet d'émettre une opinion sans être affecté par des influences qui compromettent le jugement professionnel permettant à un professionnel d'agir avec l'intégrité et d'exercer l'objectivité et le scepticisme professionnels adéquats» (Code d'éthique de l'IFAC, § 8.8).

(2) L'apparence d'indépendance : «L'apparence d'indépendance implique que le professionnel évite les faits ou les circonstances qui sont tels qu'une troisième partie objective et raisonnable, bien informée et ayant connaissance de tous les éléments pertinents y compris les mesures préventives appliquées, peut raisonnablement conclure que l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnels sont compromis» (Code d'éthique de l'IFAC, § 8.8).

Intégrité, probité et objectivité : Un professionnel intègre est un professionnel droit et honnête, «l'intégrité n'implique pas seulement l'honnêteté, mais aussi des transactions équitables et de la sincérité. Les avis et le travail d'un professionnel ne doivent être ni corrompus par son intérêt personnel ni influencés par des partis pris» (ICEAW, Avis 1.211, novembre 2001).

Le Petit Larousse définit la probité comme étant le caractère d'une personne d'une honnêteté stricte et scrupuleuse, qui observe rigoureusement les principes de la justice et de la morale.

Un professionnel objectif est un professionnel équitable et qui ne laisse pas des préjugés ou des partis pris, des conflits d'intérêt ou l'influence de tiers nuire à son objectivité.

L'objectivité est «l'état d'esprit qui tient compte de toutes les considérations pertinentes pour le travail considéré mais uniquement de ces considérations» (ICEAW, Avis 1.211, novembre 2001).

Selon l'IFAC, «L'intégrité n'implique pas seulement l'honnêteté, mais aussi l'équité et la sincérité. Le principe d'objectivité impose à tout professionnel l'obligation d'être juste, honnête au plan intellectuel et non impliqué dans des conflits d'intérêt».

L'indépendance d'esprit est un attribut important du caractère qui s'exerce généralement avec un autre attribut clé du caractère : le courage.

7. Le courage

Considéré depuis la nuit des temps comme l'une des vertus, la vie morale gravite, selon PLATON, autour de quatre pivots :

- le courage,
- la sagesse,
- la tempérance, et
- la justice.

D'une façon générale, **on peut affirmer que c'est le courage qui permet de vivre avec dignité**.

Ainsi, **la sagesse sans le courage est lettre morte alors que le courage sans sagesse est souvent source de déficit comportemental**.

De même, **la manière avec laquelle on exerce son courage est aussi importante.** Par exemple, le courage de dire la vérité est une vertu mais la forme avec laquelle on fait parvenir le message compte.

Le dictionnaire dit : «Courage (dérivé ancien de cœur) = Fermeté du cœur, force d'âme qui fait braver les dangers, les revers et la souffrance avec constance...».

Le courage, c'est la force qui aide à accomplir des actions ou à supporter des épreuves malgré la paresse et la peur. **Mais, il n'y a de vrai courage que dans la justice et l'équité**.

Il existe de nombreuses formes de courage et une personne peut faire preuve de courage de façon sélective dans certains domaines mais pas dans d'autres.

Parmi les formes de courage, on peut énumérer :

- Le courage physique ;
- Le courage professionnel ;
- Le courage moral ;
- Le courage face à la maladie ;
- Le courage d'endurance ;
- Le courage devant la mort ;
- Le courage d'accepter une responsabilité ;
- Le courage de dire "non" ;
- Le courage de se remettre en question ;
- Le courage de renoncer ;
- Le courage de vieillir ;
- Le courage de s'engager ;
- Le courage de pardonner ;
- Le courage collectif.

Peut-on éduquer au courage : La vertu du courage n'est pour l'essentiel pas innée, l'homme a donc besoin d'être éduqué au courage. L'éducation au courage est un élément constitutif du caractère. Or, «Le caractère, écrivait DE GAULLE, c'est la vertu des temps difficiles...».

À l'instar de la peur, le courage est contagieux.

Dans l'éducation au courage, **l'exemple** est essentiel : l'exemple des parents est dans ce sens essentiel mais il ne suffit pas. L'éducation au courage professionnel a besoin de **modèles** que certains qualifient de **parents professionnels**.

Une éducation au courage doit :

- inciter à l'optimisme : «La chance sourit aux audacieux» dans tous les domaines de l'activité humaine. La vie est un combat où s'applique la devise «Celui qui ose, sagement, gagne».

- inciter à la modération : Si le courage est une condition nécessaire, elle ne saurait se suffire à elle seule, le courage ne vaut que par la justesse, l'équité, le bon sens, le réalisme et la compétence de celui qui le met en œuvre.

III. La motivation personnelle

L'aptitude à se motiver pour un projet ou pour un travail se traduit par l'engagement de bien faire ce que l'on fait en se mesurant à une norme d'excellence.

La motivation génère un enthousiasme pour ce que nous faisons.

L'esprit enthousiaste fait que nous nous passionnons pour notre travail et quand nous travaillons avec enthousiasme, **le travail devient un plaisir**.

Selon la thèse de Chuichi MURAI de la *Tokyo Shibaura Denky* (1), les facteurs qui agissent sur la motivation sont :

1- Le sentiment que le travail que l'on fait est utile ;

2- L'occasion que l'on a de montrer son habileté dans son travail ;

3- La satisfaction que l'on tire de son travail ;

4- La fierté que l'on tire de son travail ;

5- Le degré de connaissance et d'habileté que le travail requiert.

Selon une étude portant sur le bonheur (2), «Les gens heureux sont activement impliqués dans la vie. **Les personnes heureuses remplissent leur vie avec de l'activité et, plus important encore, ils passent plus de temps que la plupart des autres personnes à faire des choses qu'ils trouvent agréables et gratifiantes**.

Sur le plan conceptuel, ce trait fondamental met en relief l'idée de base qu'**une vie active semble générer plus de bonheur qu'une vie passive.** Le style de

(1) Encyclopédie du Management, 5.22.4, rapporté par Christian BOURION, La logique émotionnelle, éditions ESKA, page 55.

(2) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

vie heureuse est décrit, comme cela a souvent été le cas dans la documentation scientifique, avec des termes comme «implication», «investissement» et «énergie».

1. L'exigence de perfection

L'exigence de perfection se traduit par notre attachement au **travail bien fait**.

Celui qui aime ce qu'il fait et trouve du plaisir à le faire **travaille dans le bonheur**, ce qui le favorise pour atteindre le sommet de la réussite. **Toute grande réussite commence par une grande émotion : la passion pour son travail**.

2. L'engagement

L'engagement traduit notre motivation pour servir l'entreprise ou la communauté pour laquelle nous travaillons et traduit un sentiment d'appartenance.

Plus notre engagement est fort, moins nous ressentons nos efforts comme étant des sacrifices. Bien au contraire, plus on s'engage, plus on s'identifie à l'entreprise ou au travail, plus cela nous enthousiasme pour ce que nous faisons et génère une énergie psychologique qui nous propulse à des niveaux d'excellence dans la maîtrise de notre travail ; bien entendu, le tout sans excès ni aveuglement.

Un engagement fort qui permet de réaliser des réussites confère la légitimité d'un chef aux yeux de la communauté qui bénéficie des effets positifs de cet engagement.

3. L'initiative et l'anticipation

Une personne motivée pour son travail et par la réalisation des meilleures performances possibles aura le courage nécessaire pour prendre les initiatives qu'elle juge utiles pour l'atteinte des objectifs de performance qui l'enthousiasment.

L'initiative peut d'autant se révéler pertinente que la personne est capable d'anticiper et de mettre en perspective les conséquences et les développements subséquents à l'action dont elle prend l'initiative.

La mise en perspective consiste à calculer tous les développements subséquents à une solution ou à une action ou à une attitude envisageables de sorte que lorsque les conséquences présentent un risque qui dépasse l'appétence au risque, la mise en perspective évite de prendre l'initiative ou de commettre l'action endommageables.

La mise en perspective consiste à se projeter, ex ante, dans l'avenir pour apprécier la validité d'une action ou d'une attitude actuelle.

Si vous ne pouvez pas supporter le risque éventuel découlant des conséquences d'une action projetée, il faut y renoncer.

Il convient de faire preuve d'une capacité d'anticipation au moment où le choix est encore possible (moment opportun). Au delà d'un certain niveau d'engagement dans l'action, l'individu peut avoir l'impression qu'il a perdu le contrôle du développement des actions qui se trouvent gouvernées par des déterminismes qui lui échappent ; il aura besoin de beaucoup plus de courage pour y mettre un terme.

La capacité d'anticiper de façon pertinente donne un avantage déterminant en favorisant, ex-post, la pertinence de l'initiative.

Selon Mary Parker Follett, «anticiper veut dire davantage que prévoir ou prédire. Cela veut dire beaucoup plus que de se préparer à la prochaine situation. Cela veut dire créer la prochaine situation... Nous avons habituellement la situation que nous créons». (1)

4. L'innovation

Une motivation forte peut permettre de réaliser une chose que personne n'a encore réalisé : on est dans ce cas innovateur.

(1) M-P. Follett, rapportée par Michel FIOL in : «Contrôler pour penser, penser pour contrôler».

Les innovateurs sont généralement capables :

1- d'identifier les problèmes décisifs ;

2- de simplifier les questions complexes pour les rendre solubles.

Lorsqu'on s'entoure de personnes négatives, on sape ses aptitudes à l'innovation. Si vous voulez être innovant, la première mesure est de s'entourer de gens positifs, non envieux et optimistes.

Les personnes qui sont portées vers la critique systématique et le dénigrement ont tendance à saper les idées novatrices chez les autres et en eux-mêmes. Le proverbe dit : «**il vaut mieux allumer une bougie que d'insulter les ténèbres**».

Les nouvelles idées sont fragiles et une critique mal veillante peut les démolir.

Isac NEWTON a dû retarder la publication d'un article sur l'optique 15 ans. L'article n'a été publié qu'après la mort de son principal critique.

Les gens négatifs ont tendance rapidement à orienter la discussion sur des aspects négatifs. Rien ne va et surtout tout est critiquable. Ils distribuent tristesse et pessimisme et sont d'une compagnie déprimante.

La qualité de l'entourage est déterminante pour l'épanouissement des esprits innovateurs.

Un proverbe arabe dit : «un ignorant qui passe son temps avec des savants devient, avec le temps, plus savant qu'un savant qui passe son temps avec des ignorants».

Il faut s'examiner soi-même et s'appliquer pour être positif, de même qu'il faut aider son entourage à l'être ou à le devenir.

Le mathématicien Henri POINCARÉ (1854-1912) propose une description de l'acte créateur en quatre étapes :

1- La première étape est la préparation, le fait de s'immerger dans un problème, de rassembler une grande quantité d'informations. Cette étape est une étape de collecte **de matières premières**.

2- La deuxième étape est une étape **d'incubation** : Les informations collectées fermentent dans la mémoire active - l'espace mental dans lequel se produit le bouillonnement créatif.

3- La troisième étape est l'étape **d'illumination** (L'insight), le moment où l'idée majeure se révèle à l'esprit. Elle requiert de la chance mais la chance n'est jamais gratuite (elle se mérite). **La chance ne sourit qu'à ceux qui la méritent**, dit le proverbe.

4- L'étape finale est celle de l'exécution de l'idée créatrice ou de sa mise en forme.

«Il existe une énorme différence entre celui qui invente vraiment quelque chose et la fait passer dans la réalité et celui qui se contente d'en rêver. **Ceux qui vont jusqu'au bout et appliquent leurs idées possèdent en général une bonne dose d'intelligence émotionnelle**. Ils conjuguent une grande variété d'ingrédients - humains pour la plupart - pour permettre à la novation de se concrétiser.

Il faut savoir communiquer avec les gens et les persuader, résoudre les problèmes avec eux, coopérer» (1).

L'innovation peut être à l'origine de grandes réussites. Mais, par sa maladresse l'homme est capable de transformer une réussite en échec.

5. L'optimisme

L'optimisme mobilise de l'énergie et donne un grand pouvoir qui aide à la réussite et qui aide aussi à ne pas dramatiser l'échec. L'optimiste ne s'arrête pas à l'ampleur de la tâche à accomplir, il sent que la puissance qui l'habite, seul ou avec d'autres, est plus grande.

L'optimisme est une compétence clef pour certains métiers qui nécessitent des diligences fortes alors que les résultats dépendent de facteurs qui leurs échappent :

(1) Daniel GOLEMAN, L'intelligence émotionnelle, Tome 2, parole de Philippe WEILERSTEIN, Président d'une association d'inventeurs américains, Editions Robert LAFFONT, page 126.

- professionnels de la santé ;
- enseignants ;
- chercheurs ;
- conseils aux entreprises.

Ces professionnels ont pour métier de transmettre de l'espoir à ceux qu'ils sont chargés d'aider.

L'optimisme est un facteur de performance pour les métiers commerciaux.

Une étude portant sur le bonheur fait le lien entre le développement d'une pensée positive et l'optimisme (1) : **«Une pensée positive et optimiste est peut-être le trait le plus caractéristique des gens heureux**. Le lien entre le ton mental et le bonheur : le bonheur d'une personne est perçu comme étant grandement déterminé par le genre de pensées qui habitent son esprit durant une journée. Plus ces pensées sont plaisantes, plus une personne éprouvera des émotions positives.

L'optimisme contribue à ce processus de plusieurs façons importantes :

• **L'optimisme est une interprétation positive des événements.** "Ce n'est pas ce que vous avez, c'est comment vous percevez ce que vous avez qui détermine votre bonheur".

• **L'optimisme est une attitude perceptuelle qui centre l'attention de quelqu'un.** Comme la psychologie fondamentale le souligne, **"une personne finit par avoir ce qu'elle cherche"**. On part du principe qu'il y a suffisamment de bons et de mauvais événements qui se produisent dans le monde pour permettre à chacun de centrer toutes ses préoccupations sur chacune de ces réalités. Si quelqu'un cherche à trouver des choses négatives dans la vie, il y aura suffisamment de matériel pour le faire. C'est aussi vrai pour les choses heureuses. Ce que nous recherchons a une influence sur la façon dont nous percevons le monde et, conséquemment, sur notre niveau de bonheur.

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

• **L'optimisme "est une prédiction qui se réalise par elle-même"**. Si quelqu'un s'attend à ce que quelque chose fonctionne bien, il aura un comportement qui augmentera la probabilité que cela arrive.

• **Finalement, l'optimisme est une croyance à l'effet que "je vais être heureux peu importe ce qui arrive"**.

Cette idée philosophique arme les gens avec le potentiel que l'interprétation peut être plus forte que la réalité. Quelle que soit la circonstance, les émotions d'une personne n'ont pas à être dictées par la situation.

Une personne est toujours (potentiellement) libre de choisir jusqu'à quel point elle va se sentir heureuse.

• **Une distinction est aussi faite entre l'optimisme et les attentes en termes de leur spécificité.** Les attentes sont très spécifiques, par exemple "je dois avoir cette promotion ou je ne serai jamais heureux", alors que l'optimisme est très général, **"quoi qu'il arrive, c'est pour le mieux"».**

6. L'intuition

L'intuition est le privilège d'une grande expérience professionnelle et d'un grand professionnalisme. Elle permet d'agir de façon pertinente dans un contexte de déficit informationnel et d'incertitude.

Cette compétence se développe en se conjuguant avec une autre compétence cognitive : la mise en perspective qui consiste à se projeter dans l'avenir pour imaginer, ex-ante, ce que sera la situation si...

L'intuition est une compétence de synthèse qui conjugue expérience, sens de l'humain, culture, valeurs et perspicacité.

6. Les compétences interpersonnelles

Les compétences interpersonnelles sont celles qui nous permettent de connaître les autres et d'organiser des rapports de qualité gagnant-gagnant avec autrui. La communication et les rapports avec autrui sont nécessairement multicanaux (verbal, vocal et kinésique), bidirectionnels et interactionnels.

Les compétences interpersonnelles sont en interaction avec les compétences intrapersonnelles : elles sont influencées par nos capacités internes et notre relation avec nous-mêmes en même temps qu'elles les façonnent.

GARDNER a spécifié que dans les activités quotidiennes, l'intelligence interpersonnelle est prépondérante. Si celle-ci n'est pas suffisamment développée, l'être humain risque d'effectuer des choix faibles, notamment en matière de mariage, de profession et de vie en général.

I. L'empathie

Selon Carl ROGERS (1959) :

«- L'empathie consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une personne avec précision et avec ses composantes et significations émotionnelles de façon à les ressentir comme si l'on était cette personne, mais cependant sans jamais oublier le "comme si"» (l'empathie de pensée) ;

- Plus tard (1975), ROGERS ajoute qu'il s'agit là «d'un processus d'entrée dans le monde perceptif d'autrui qui permet de devenir sensible à tous les mouvements des affects qui se produisent en lui» (l'empathie d'affect).

- BRUNEL & MARTINY (1) donnent une troisième dimension à l'empathie : l'empathie d'action à laquelle elles attribuent le sens suivant : «Cette troisième dimension motrice active évoque des mouvements corporels, effectués en synchronie avec l'autre, tels mimer, imiter, copier, échoïser (2) qui témoignent de l'existence d'un système affectivo-kinesthétique capable de faciliter l'échange et le décodage de signaux entre les partenaires d'une interaction. Cette troisième dimension active appelle la notion de mimesis (i.e. mime ou imitation). En effet, le mécanisme qui facilite la prise de conscience des autres semble être ce que les Grecs dénommaient mimesis. Les êtres humains se différencieraient des autres êtres vivants par une capacité particulièrement développée à acquérir des connaissances à travers l'imitation. Pour PLATON, la mimesis était conçue comme une aptitude à fonctionner dans la sphère sociale et comme une des formes les plus importantes de l'interaction humaine».

Selon BRUNEL & MARTINY (3), «le terme empathie semble référer à trois qualités différentes :

a) connaître ce qu'une personne ressent ;

b) ressentir ce qu'un autre ressent ;

c) répondre de façon compassionnelle à la détresse d'autrui.

De plus, ajoutent-elles, on distingue souvent mal l'empathie de la sympathie, peut-être parce que les qualités pour exprimer l'une et l'autre sont souvent les mêmes : patience, capacité d'affiliation, humanisme, chaleur, compréhension et ouverture d'esprit qui sont en fait des qualités humaines non spécifiques (WISPÉ, 1986)».

Daniel GOLEMAN (1995) qualifie l'empathie de radar qui permet de percevoir ce que d'autres ne voient pas.

---

(1) Marie-Lise BRUNEL & Cynthia MARTINY, professeurs à l'Université du Québec à Montréal, les conceptions de l'empathie avant, pendant et après ROGERS, CARRIEROLOGIE, page 487.

(2) Echoïser : reproduire un comportement.

(3) Marie-Lise BRUNEL & Cynthia MARTINY, op. cit, page 477.

L'une des caractéristiques de l'empathie est la capacité d'envisager une situation du point de vue du client et de travailler à sa réussite, dit-il.

Pour une entreprise, l'empathie [qui se manifeste par une perception lucide et précise de ses propres employés, de ses concurrents, du marché, du poids des syndicats, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et de ses bailleurs de fonds, etc... et qui consiste à percevoir leurs points de vue contrastés, à saisir leurs préoccupations], renforce l'efficacité de la gestion et l'intégration profonde dans son environnement.

C'est l'aptitude à ressentir ce que pensent les autres, sans qu'ils aient besoin de le dire, qui définit l'essence même de l'empathie.

Les autres expriment rarement par des mots ce qu'ils ressentent mais, ils le laissent transparaître par le ton de leur voix (le vocal), l'expression de leur visage, ou d'autres modes de communication tacites (le kinésique).

«Dans le contexte d'une formation en *counseling*, une étude de processus empathique effectuée par MARTINY (2002) a tenté d'identifier comment le corps est sollicité dans une interaction où deux individus (une dyade) tentent de communiquer une expérience émotionnelle et de comprendre autrui. Les entretiens laissent une large place à l'auto-dévoilement ainsi qu'aux émotions dans le but de créer un contexte facilitant l'expression empathique.

La cueillette des données comprend quatre types de données : 1) le verbatim, 2) une série de comportements individuels accessibles à l'observation vidéo (expressions faciales, gestes des mains, postures, mouvements du tronc et de la tête), 3) les réponses des participants à un questionnaire portant sur les moments des entrevues identifiés par eux comme des moments empathiques et 4) les accords inter-juges (trois psychothérapeutes expérimentés) sur les séquences empathiques, obtenus à partir de l'analyse des seuls verbatim. Chacune des opérations constitue un critère indépendant de validation. C'est la mise en commun de ces quatre types de données qui permet, par la suite, d'identifier les séquences dites empathiques.

Les trois juges n'ont été d'accord que pour 12% du matériel verbal. Les résultats démontrent que les formulations verbales, sans référence aux inflexions de la voix, sans indication de la longueur des silences et sans les gestes qui appuient sur certains mots de l'encodeur, sont parfois interprétées de façon diamétralement opposée à ce qu'elles ont comme sens lorsqu'on prend en compte le non-verbal.

Cependant, lorsqu'on observe le non-verbal, soit les mouvements se produisant en synchronie chez les deux partenaires en direct (processus dit d'"échoïsation corporelle" [échoïsation : phénomène de reproduction d'un comportement (parole, geste, mimique, posture, sourire réciproque) ; l'échoïsation peut être ouverte ou couverte : c'est-à-dire visible ou invisible], **les résultats laissent à penser que ce sont les corps en interaction qui arrivent, plus facilement que les mots, à décoder les émotions**.

Est ainsi mise en évidence la mutualité des comportements interactifs de partage émotionnel puisqu'à plusieurs reprises, les deux membres de la dyade imitent, échoïsent à leur insu, synchronisent leur mimo-posturo-gestualité [i.e. mimique faciales (sourire, haussement des sourcils, plissement du nez, moue), haussement d'épaules, changement de posture, croisement des jambes, mouvement des mains, des bras, etc...]. Ce sont ces moments-là qui sont reconnus, dans l'après coup, comme les moments les plus "imbibés" de compréhension empathique à la fois par les locuteurs et les écouteurs» (1).

L'aptitude à bien voir et percevoir les autres repose sur la capacité de se voir (la conscience de soi). Sans une bonne connaissance de soi et sans maîtriser nos émotions, on est incapable de détecter les émotions des autres.

L'une des conséquences de l'absence d'empathie, que certains qualifient d'analphabétisme émotionnel, est le risque de s'adresser aux personnes de son entourage comme si elles étaient interchangeables.

---

(1) BRUNEL & MARTINY, op. cit, pages 488 et 489.

À un niveau avancé, l'empathie devient forte et spontanée au point où elle permet une certaine osmose émotionnelle. C'est ce qui explique que dans un couple où l'entente est très forte, on finit par se ressembler.

Les personnes qui ont un déficit d'empathie sont inhibées de leurs propres émotions et perdent la capacité de réceptionner les signaux envoyés par les autres, elles deviennent imperméables, elles n'écoutent pas mais font semblant, quelques fois, d'entendre.

1. L'écoute active

Rien n'est plus fascinant qu'une bonne écoute active.

La qualité de la communication et la qualité de l'écoute sont interactives.

Dans une communication, il y a un locuteur (émetteur) et un auditeur (récepteur). La qualité de la communication et le degré de satisfaction qu'elle génère relèvent autant de la qualité de l'écoute que de celle de la locution. Dans ce sens, la responsabilité de l'auditeur est plus importante qu'il ne le croit. Le rôle de l'auditeur, dans une communication de qualité, ne se limite pas à être poli et d'éviter de chuchoter, de manger ou de mâcher du chewin-gum, de manipuler ou jouer avec des objets, remuer des pieds, etc... Il doit être attentif, écouter, raisonner et imaginer ce qu'il entend.

2. La compréhension des autres

La compréhension des autres suppose une volonté d'écoute attentive et l'aptitude à traiter avec les autres de façon respectueuse, confiante, ouverte et directe. Elle appelle une réponse appropriée à la situation et au contexte en tenant compte de l'état émotif de l'interlocuteur.

Cela implique que l'on soit capable par des questions-clés d'aider l'autre à clarifier sa pensée, que l'on soit capable de saisir les émotions des autres et d'observer les indices non-verbaux des personnes qui nous entourent.

Une bonne technique pour éviter les malentendus et les incompréhensions consiste à reformuler de façon créative les propos exprimés par l'interlocuteur.

3. La passion du service

Toute grande réussite commence par une émotion : la passion pour ce qu'on fait, la passion du service.

La passion du service génère une grande énergie psychologique qui rend l'effort naturel au lieu de le ressentir comme pouvant être source de peine ou de sacrifice. **La passion du service épanouie et enthousiasme pour la recherche de la meilleure approche professionnelle pour satisfaire et gratifier le client**.

Cela implique de l'on soit capable d'identifier et de déterminer les besoins du client (externe ou interne) et de trouver les moyens d'y répondre en temps opportun.

4. Le développement des autres

Le développement des autres suppose une prédisposition et un désir sincère d'encadrer les collaborateurs et de favoriser leur perfectionnement et leur amélioration continue.

Cette compétence rend le superviseur très apprécié par les personnes les plus appliquées et les plus motivées pour leur métier. Elle consiste à approcher la supervision comme une occasion d'aider les autres à se développer, à exprimer leur talent, à relever de nouveaux défis et à acquérir de nouvelles aptitudes. Elle s'appuie sur les critiques constructives axées sur les comportements et assorties de suggestions concrètes d'amélioration.

Le progrès et la réussite sont d'autant plus durables qu'ils sont partagés par le plus grand nombre.

Plus une personne participe au développement d'autrui, plus elle se donne des opportunités de se développer elle-même davantage. Plus une personne est capable de développer les autres, plus elle se crée un environnement qui attire des personnes compétentes autour d'elle.

5. L'exploitation de la diversité

Cette compétence consiste à maintenir une attitude ouverte sur l'autre et accepter que la divergence et la différence ne mettent pas en péril le travail en commun.

Selon la théorie des systèmes, plus un système est le siège d'interactions multiples et variées, plus il est capable de réagir aux modifications de l'environnement, d'où l'utilité du débat contradictoire mais constructif pour l'identification des meilleures décisions.

L'ouverture à la diversité et l'exploitation de la diversité s'appuient sur les qualités de tolérance, de souplesse et de modestie.

6. Le sens politique

Le sens politique désigne la capacité de saisir, comprendre et utiliser les relations de pouvoir dans une entreprise, une institution ou dans toute organisation humaine en général.

Il s'agit de l'aptitude à identifier et reconnaître les vrais décideurs ainsi que les personnes pouvant les influencer et à prévoir l'effet qu'une situation nouvelle aura sur l'ensemble du système ou des groupes d'influence.

Cette compétence suppose que l'on développe des réseaux d'information généralement informels et que l'on sache organiser des rencontres informelles fréquentes. Elle suppose aussi que l'on sache agir au moment opportun. Elle permet une lecture lucide et une bonne compréhension des dynamiques sous-jacentes, des objectifs et des raisons explicatives des initiatives, démarches entreprises et résolutions prises.

Avoir le sens politique est une compétence critique majeure pour les activités de "lobbying".

II. La reconnaissance et la gratitude

Toute créature dans l'univers est en dette vis-à-vis des éléments sans lesquels elle ne peut exister. Dans notre culture musulmane, l'idée de dette et de

reconnaissance est l'idée fondatrice du monde : «C'est à seule fin qu'ils m'adorent que j'ai créé les génies et les hommes» (les vents qui dispersent, verset 56).

«وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ» (الذاريات، آية 56).

L'homme est bel et bien un être social, sa volonté compte mais elle s'exerce obligatoirement dans un contexte de dette aux autres. Cette règle est valable, d'ailleurs, pour tout élément de l'univers : chaque élément doit son existence et ses équilibres aux autres éléments, aucune créature ne saurait se suffire à elle-même.

Dans ce sens, l'individu seul ne peut pas exister. Lydia Fernandez affirme «qu'il s'agit toujours d'un individu en interrelation avec d'autres dans un contexte donné. L'individu est donc toujours replacé dans son **écosystème** (1) : le groupe humain» (2).

1. Exprimer sa reconnaissance à Dieu et à ses parents

Pour un musulman, exprimer sa gratitude et sa reconnaissance à Dieu et à ses parents est un devoir naturel. Cette reconnaissance ne saurait se limiter au verbatim, elle doit prendre son expression dans les comportements dignes qui honorent ses croyances et ses parents.

Le saint Coran établit une injonction ferme à l'homme : «Sois reconnaissant, lui fût-il prescrit, aussi bien envers moi (Dieu) qu'envers tes père et mère !» (Loqman, verset 14).

«وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنُ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ» (لقمان، آية 14).

Quand on est reconnaissant, on doit l'exprimer. André BRETON affirme à juste titre que «**le réel s'appauvrit de n'être pas énoncé**».

Une étude sur les traits fondamentaux du bonheur rapporte que «les sondages internationaux ont traditionnellement montré que, de tous les facteurs étudiés, les liens du mariage et de famille se sont avérés la plus importante source de

(1) Système ouvert échangeant avec le milieu extérieur (matière, énergie, information).

(2) Lydia Fernandez, «l'approche systémique».

bonheur, quel que soit le revenu ou le niveau social ; des décades de recherches sur le bonheur l'ont aussi confirmé. Il est dit que les relations proches sont la première source de bonheur. Les études insistent sur l'importance critique de la famille et des amitiés proches pour un sentiment général du bonheur» (1).

2. Exprimer sa gratitude

La gratitude est une vertu qui enrichit autant celui qui la donne que celui qui la reçoit. Rien n'est plus dépréciant que l'ingratitude ou même la passivité quand la reconnaissance et la gratitude sont de mise. Celui qui sème l'ingratitude ne saurait récolter la gratitude alors même qu'il peut la mériter.

La gratitude ne s'inscrit en intelligence comportementale que lorsqu'elle est sincère, mesurée et non motivée par des considérations opportunistes.

3. Rendre service en reconnaissance

Dans la vie, on finit toujours par être traité comme on traite les autres. Il est, par conséquent, important de savoir traiter les autres comme on voudrait qu'ils nous traitent. Si vous voulez que les autres vous rendent service, si vous désirez qu'ils continuent à vous rendre service, il faut savoir rendre service aux autres.

Les gens qui savent rendre service dans le respect des valeurs, notamment lorsqu'il s'agit de le faire en reconnaissance, reçoivent de la reconnaissance en retour.

4. Avoir conscience des avantages et acquis

Cette compétence est une clé du bonheur. Le premier pas vers le bonheur, vers la joie de vivre et vers l'estime de soi, est la reconnaissance des avantages et acquis dont on bénéficie en ayant conscience que, sur ce plan, tout est relatif : ce qui semble négligeable et anodin pour les uns serait un objectif lointain et inabordable pour d'autres. Les commodités les plus simples peuvent être source de bonheur immense lorsqu'on prend conscience des avantages qu'elles nous offrent.

---

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

Malheureusement, l'homme a tendance à ne reconnaître l'avantage qu'une fois il le perd ou qu'il s'expose à la menace de le perdre.

Cette aptitude à reconnaître les avantages et acquis est liée au problème de l'ambition. Or, les études sur le bonheur montrent que «**les gens heureux obtiennent ce qu'ils veulent parce qu'ils veulent ce qu'ils sont capables d'avoir** : l'évidence montre que les gens heureux ont tendance à choisir des objectifs à l'intérieur de leur capacité, obtenant du fait même succès après succès. Les gens malheureux, eux, présentent des ambitions presque impossibles à réaliser et perçoivent leur vie comme une série d'échecs. Le bonheur semble plus associé à des succès dans des objectifs que l'on peut atteindre qu'à des échecs dans la quête des étoiles» (1).

III. Les aptitudes sociales

Le savoir nous comporter, agir et rétroagir avec les autres détermine nos aptitudes à réussir, à exceller dans notre travail et surtout à vivre dans le bonheur.

Une étude portant sur les traits fondamentaux du bonheur établit que «**Le bonheur et la satisfaction de vivre ont souvent été associés avec un travail qu'on aime et une activité productive.**

La satisfaction de vivre peut être liée à un emploi satisfaisant et, plus spécifiquement, à quel point les gens les plus heureux semblent intéressés et satisfaits par leur travail.

La productivité et le sens : la productivité est présentée comme une épée à deux tranchants : «Le bonheur est généralement associé à des périodes de productivité», alors qu'inversement, «même de brèves périodes de non-productivité et de relâchement des responsabilités» peuvent conduire à la dépression.

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

Une donnée solidement établie dans la recherche accumulée sur le bonheur et la joie de vivre est celle de l'importance jouée par le lien social sur le bonheur personnel. En effet, la majorité des études ont rapporté qu'une vie sociale satisfaisante était le facteur le plus contributif au bonheur.

La plus grande partie de l'impact de la vie sociale sur le bonheur d'un individu repose sur des relations familiales et amicales. La contribution au bonheur de nos socialisations quotidiennes nous apprend que les gens heureux présentent un degré de participation à des activités sociales, autant à un niveau formel qu'à un niveau informel ; et que ces interactions contribuent à créer des sentiments importants de satisfaction, de soutien et d'appartenance qui ajoutent à la sensation générale du bonheur» (1).

1. La gestion des attentes

La gestion des attentes comporte deux volets :

- un volet relatif à la gestion des attentes que l'on crée chez les autres ;
- un volet relatif à la gestion de nos attentes.

La gestion des attentes générées chez les autres : L'homme génère par ses promesses, ses positions, ses attitudes et comportements des attentes explicites ou implicites pour l'entreprise qui l'emploie et les personnes qui l'entourent. Lorsqu'on crée des attentes, il est légitime que les autres attendent de nous que l'on honore nos promesses ou les attentes que nous avons générées.

Il y va de notre crédibilité et de la qualité des rapports de confiance que l'on établit dans son milieu, avec son entourage et son environnement. Il est donc important de surveiller ses émissions d'attente pour que l'on puisse s'en tenir à la devise qui consiste à ne promettre que ce l'on est capable de tenir. La chose est plus simple pour l'émission d'attente explicite, elle est plus complexe et nécessite que l'on développe plus d'aptitude pour contrôler l'émission des attentes implicites.

---

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

La gestion des émissions d'attentes est importante car elle détermine le degré de satisfaction de l'entourage. En effet, l'entourage sera satisfait dès lors qu'il reçoit plus que ses attentes ; il sera frustré s'il en reçoit moins même dans l'hypothèse où ce qu'il reçoit en contexte perçu comme étant inférieur aux attentes reste, malgré tout, supérieur à ce qu'il aurait reçu en contexte normal d'attentes raisonnables.

Dans ce sens, l'absence totale de promesse peut passer inaperçue, alors que la génération d'une attente, fût-elle de faible importance, non satisfaite peut être source de frustration. En revanche, **les gens qui savent surprendre positivement produisent un impact beaucoup plus fort sur leur entourage.**

La gestion de nos attentes : La gestion de nos attentes porte sur nos attentes vis-à-vis de nous-mêmes ou vis-à-vis des autres.

Une étude portant sur les traits fondamentaux du bonheur établit que «notre degré de satisfaction dans la vie ne repose pas seulement sur ce qui arrive, mais aussi sur ce que nous attendons. **La donnée la plus fondamentale de la "théorie des attentes" précise que des attentes élevées sont rarement satisfaisantes et conduisent généralement à la déception**, alors que des attentes modérées amènent souvent plus de satisfaction que prévu. De telles déceptions ou insatisfactions ont un effet cumulatif sur l’évaluation d’une personne quant à son niveau général du bonheur» (1).

2. L'ascendant

L'ascendant confère la possibilité d'influencer une autre personne qui est sous le charme, fascinée, séduite ou en confiance.

L'ascendant permet de persuader les autres plus facilement en raison de leurs prédispositions en vue d'obtenir leur adhésion ou leur appui à ses idées ou objectifs.

L'ascendant n'autorise, cependant, pas la manipulation.

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l’anglais par Pierre COUSINEAU.

3. La communication

Selon Lydia Fernandez (1) «les théories de la communication développées à partir des travaux de PALO ALTO et ceux de Watzlawick (1972) proposent trois axiomes (2) :

- **Pragmatique :** on ne peut pas ne pas communiquer ; une apparente non-communication (se taire) est un message ; idem pour les comportements.

- **Syntaxique :** toute communication comporte deux niveaux : le contenu et le relationnel (métacommunication).

- **Sémantique :** la communication n'a de sens que relativement à un contexte».

La communication est authentique lorsqu'elle répond au critère émis par SHAKESPEARE dans Hamlet «accordes l'action au mot, le mot à l'action, avec cette unique règle, de ne pas outrepasser la modestie de la nature». **Mieux une personne communique, moins elle a peur du monde et mieux elle se sent** (3).

Une communication pertinente est une communication adaptée à l'environnement. Elle suppose donc que l'on ait une bonne conscience de soi mais aussi que l'on ait une correcte évaluation de l'environnement dans lequel nous communiquons. En effet, «comme les humains, toute institution est un être vivant soumis aux mêmes lois psychiques. L'entreprise, la famille, l'école, le couple fonctionnent un peu comme des personnes» (4).

La qualité d'une communication est toujours influencée par notre perception physique et psychique de la situation.

---

(1) Lydia Fernandez : «L'approche systémique».

(2) Proposition admise servant de support aux déductions.

(3) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

(4) Marie-Louise PIERSON, L'intelligence relationnelle, éditions d'organisation, page 182.

La première règle de la communication est celle de continuer à être soi-même quand on parle : «communiquer, c'est être moi quand je parle» (1).

Un bon communicateur s'enquiert toujours du feed-back car il a conscience des pertes en ligne de la communication qui génèrent des écarts entre ce que nous avons voulu dire et ce qui a été entendu et retenu, écarts qui appellent une mise au point pour que notre message soit reçu tel que nous souhaitons qu'il le soit.

Pour avoir une bonne communication, il faut aussi savoir écouter pour ne pas être parmi ceux que RÉGINER décrivait en disant : «**ils n'entendent pas ce qu'on leur dit, à force d'écouter ce qu'ils vont dire**». HEMINGWAY, avec son humour habituel, met l'attitude humaine en formule : «**il faut trois ans à un être humain pour apprendre à parler, il lui faut cinquante ans pour apprendre à se taire**».

Une communication est une œuvre d'ensemble qui mobilise le moi dans son entier : le verbatim, le vocal (le ton) et le kinésique (expression du visage, posture, regard, gestuelle, distance, etc...).

Une communication favorable au développement des relations interpersonnelles s'appuie, notamment, sur les aptitudes suivantes :

- savoir identifier les comportements de passivité, d'agressivité et de manipulation et le faire clairement comprendre à l'autre ;

- savoir demander sans agresser, ni heurter ;

- savoir refuser clairement sans heurter, ni vexer ;

- savoir reformuler de façon créative les propos reçus et savoir questionner pour bien comprendre ;

- savoir formuler une critique constructive ;

- savoir identifier les attitudes appropriées en cas de conflit.

---

(1) Marie-Louise PIERSON, L'intelligence relationnelle, éditions d'organisation, page 185.

4. L'assertivité

Plus une personne sent sa maîtrise de la situation ou d'elle-même élevée, plus elle se sent confiante en elle-même, plus elle est ouverte au débat contradictoire et à la critique. L'assertivité est cette capacité d'être confronté aux autres, d'être critiqué voire même d'être remis en cause sans en prendre ombrage. Cette compétence qui permet d'affronter autrui sans être pris sous l'emprise de la peur ou de la colère est une compétence critique pour des métiers comme celui de politicien dans un pays démocratique ou d'avocat.

5. Le charisme

Le charisme est cette capacité d'influencer suscitée par une personnalité forte. Il permet de convaincre le groupe ou la foule, d'obtenir leur adhésion et leur appui aux idées et aux objectifs.

Cette compétence critique pour tous les métiers publics (politiciens, professeurs d'enseignement supérieur, Présidents de grandes entreprises, présentateurs ou animateurs de télévision, etc...) nécessite de grandes capacités cognitives (rhétorique, argumentation, dialectique, présence d'esprit, culture, etc...) et communicatoires.

Le charisme nécessite que l'on prenne en considération la complexité des dynamiques de la communication et son impact sur la perception des arguments. Il suppose aussi que l'on tienne compte du point de vue des autres et de la faisabilité des propositions et des idées.

Le charisme permet aussi de reprendre les idées avec une nouvelle présentation et une tactique différente de persuasion si elles ne passent pas selon l'expérience d'une présentation précédente.

6. La direction et la motivation des autres

Pour diriger efficacement et mobiliser le personnel en vue d'atteindre les résultats souhaités, il faut posséder les compétences d'un chef. Pour ce faire, il faut avoir la volonté d'assumer le rôle d'un chef et notamment ses exigences d'exemplarité et de rigueur ainsi que le désir et la capacité de diriger les autres et de les motiver.

La première qualité d'un dirigeant est celle d'agir comme un éducateur efficace.

Un dirigeant doit être capable de donner du sens au travail confié, l'expliquer, préciser le rôle de chacun et l'encadrer, faire participer les subordonnés et favoriser la coopération de l'ensemble.

Un chef est d'autant plus crédible auprès de son personnel qu'il **dit ce qu'il pense et pense ce qu'il dit.**

Les personnes ont, généralement, un besoin de reconnaissance et de confirmation.

La reconnaissance, les encouragements et les félicitations sincères sont ce qui coûte le moins à une organisation, mais ils revêtent un motif de grande satisfaction et une grande source de motivation pour l'humain qui se trouve dans le collaborateur.

Une bonne technique pour remobiliser, remotiver et dynamiser une équipe et de célébrer les victoires ensemble.

7. Cristalliser les changements

L'ouverture au changement et la capacité de le cristalliser pour servir de modèle aux autres sont devenus des compétences nécessaires à la survie des entreprises en milieu concurrentiel.

Dans les nouvelles règles de l'économie, l'homme intelligent sait qu'une résistance non raisonnée au changement ne fait que retarder les échéances et rendre les solutions plus dramatiques. L'impératif de changement a toujours caractérisé la condition humaine, l'impératif de changement rapide et accéléré est le lot de l'homme moderne. Le changement est, aussi, la principale source de progrès en même temps qu'il est une source de risque pour l'homme.

8. Le sens de la médiation

Une bonne connaissance de ses atouts, de ses limites et de l'environnement et un bon sens du contact accroissent la capacité de négociation et de médiation pour la résolution des conflits.

Cette compétence est une compétence critique pour les activités qui consistent à gérer les différends en dehors des procédures contentieuses telles que les activités diplomatiques, d'assistance fiscale, de conseil fiscal ou de conseil juridique.

Elle est aussi une compétence critique pour les activités d'assistance à des négociations de contrats, d'achat ou de regroupement d'entreprises.

9. Nouer des liens

La capacité de nouer des liens, de construire des réseaux et de les maintenir se trouve à la base de toute vie sociale.

Cette compétence est une compétence critique pour les métiers mettant en rapports fréquents avec l'extérieur : conseil fiscal, personne chargée du développement commercial, recherche de clientèle, représentants de commerce, etc...

La capacité de nouer des liens est favorisée par une personnalité engageante développant un esprit positif.

Plus une personne développe une personnalité engageante sur le plan cognitif et surtout sur le plan comportemental (souvent souriante, respectueuse des autres, heureuse d'être avec les autres, engage et initie facilement la conversation, sait raconter des blagues captivantes, etc...) plus elle est sociable et sait nouer des rapports et construire des réseaux efficaces.

Mais la capacité de nouer des liens dépend dans une large mesure du savoir rompre d'autres liens en douceur. En effet, **celui qui ne sait pas gérer une rupture ne pourrait espérer construire des liens et des amitiés de confiance solides**.

Les citoyens apprécient spécialement que les intellectuels consacrent du temps à l'intérêt général pour rendre service à travers les associations charitatives ou les institutions publiques. Ces activités de volontariat offrent en même temps l'occasion de construire des réseaux d'échanges d'informations et d'entraide.

Les communautés de pratique peuvent aussi être une source d'amélioration professionnelle continue et d'intelligence collective.

Les communautés de pratique qui se développent, notamment, par le biais de l'internet, sont définies comme étant : «des collectifs informels horizontaux, inter ou trans-entreprises, qui se fondent sur le partage des savoirs, l'apprentissage et l'amélioration de pratiques, l'entraide, les expertises, le coaching» (1).

10. Le sens de la collaboration et de la coopération

Les impératifs de compétitivité et d'efficacité collective privilégient les règles de coopération en entreprise sur les systèmes de procédures. Les procédures ne peuvent aider à atteindre les objectifs que dans un contexte de coopération entre les personnes qui les mettent en œuvre.

Les personnes qui ne sont pas capables de travailler efficacement et loyalement en coopération avec les autres portent un coup sévère à leur développement professionnel.

L'efficacité est plus que jamais une œuvre collective. Si les modèles d'organisation consacrent plus d'autonomie au personnel, ils font, généralement, dépendre l'efficacité des uns de l'efficacité des autres.

Et dans tous les cas, la performance globale synthèse la capacité de l'ensemble de collaborer, de se compléter et de coopérer.

11. L'esprit d'équipe

Selon la conférence Board du Canada, «l'esprit d'équipe comprend les compétences nécessaires pour travailler avec d'autres personnes et doit être considéré en rapport avec les compétences relatives à la communication puisque l'acte de communiquer implique une interaction avec autrui.

Ces compétences sont aussi liées aux compétences relatives à l'attitude et aux comportements positifs car l'efficacité avec laquelle on parvient de maîtriser ses émotions et ses interactions avec les autres est intégrée à la capacité que l'on possède de faire preuve d'un bon esprit d'équipe. L'esprit d'équipe englobe,

(1) Jean-François NOUBEL, intelligence collective des organisations.

pour le responsable, la capacité de diriger des équipes et de manifester des aptitudes au leadership :

- Comprendre le rôle de chaque personne formant le groupe, y compris son propre rôle.

- Planifier et prendre des décisions avec les autres.

- Etre désireux de partager des informations déterminantes et des idées pour faire avancer la discussion ou le projet.

- Faire face avec respect aux divergences de vue et au conflit au sein du groupe.

- Montrer de l'empathie, c'est-à-dire comprendre les besoins, les opinions et les points de vue des autres.

- Etre prêt à faire des concessions pour réaliser les résultats escomptés par le groupe (la coopération).

- Participer activement au travail du groupe et en partager le crédit.

- Faire preuve de leadership au besoin, comme motiver les autres, prendre des initiatives, faire en sorte que chacun soit mis à contribution et s'occuper personnellement des changements.

- Appuyer les décisions prises par le groupe.

- Contribuer à un milieu de travail agréable» (1).

L'esprit d'équipe se manifeste par les attitudes suivantes :

- Prendre en compte les habiletés des autres.

- Participer activement aux activités et être prêt à offrir son aide.

- Soutenir et encourager les autres.

- Saisir l'impact de son travail sur les autres, les alerter et les informer en temps opportun.

- Prendre les décisions dans le meilleur intérêt de l'équipe.

---

(1) Conférence Board du Canada, les compétences fondamentales, Annexe D, page 26.

Les facteurs favorables à la performance d'une équipe sont :

- La fixation des buts et des valeurs de façon claire.
- La confiance mutuelle en la capacité collective générant un sentiment de sécurité.
- Des relations et une communication interne de qualité (écoute active, compréhension).
- La flexibilité.
- La productivité.
- La reconnaissance et l'appréciation mutuelle.
- Une bonne structuration du groupe comprenant la définition des rôles, la supervision et le contrôle.
- Le soutien réciproque.
- La capacité de résoudre efficacement les problèmes internes.

Peter SERGE rapporte dans "La cinquième discipline" : «Quand vous demandez aux gens ce que "faire partie d'une super équipe" signifie pour eux, ce qui ressort le plus est la charge de sens que comporte cette expérience. Les personnes évoquent le fait de faire partie de quelque chose de plus grand d'eux-mêmes, d'être connectés, d'être créatifs. Il devient clair que, pour beaucoup, leur expérience en tant que membres d'une formidable équipe contribue à une période de vie vécue intensément. Certains passent le reste de leur temps à chercher des façons de recréer ce contexte» (1).

12. La modestie

C'est la nature même qui impose à l'homme l'impératif de modestie en lui signifiant ses limites. Sur le plan du savoir, le Coran enseigne : «Il ne vous est donné, en fait de science, qu'une portion infime» (le voyage nocturne, verset 85).

«وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً» (الإسراء، آية 85).

(1) Peter SENGE, "The Fifth Discipline".

Sur le plan du comportement et des attitudes, le Coran enseigne les recommandations de Loqman à son fils : «N'affiche pas de traits arrogants envers les gens ! Ne marche pas insolemment sur terre ! Dieu n'aime pas l'arrogant infatué de sa personne» (Loqman, verset 18) «Modère plutôt ton pas en marchant ! Abaisse le ton de ta voix ! Quelle voix plus horrible, en vérité, que celle des ânes!» (Loqman, verset 19).

«وَلاَ تُصَاعِرْ خَدّكَ لِلنّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنّ اللّهَ لا يُحِبّ كُلّ مُخْتالٍ فَخُورٍ» (لقمان، آية 18)
«وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنّ أَنْكَرَ الْأَصْواتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ» (لقمان، آية 19).

DESCARTES nous livre un admirable aveu : «chaque fois qu'une chose m'apparaît clairement et distinctement dans mon esprit, il se peut que je me trompe».

La modestie permet de rester proche des hommes de terrain et de mieux coller aux réalités. Dans les milieux professionnels, on reconnaît «"les grandes personnes" à la façon avec laquelle elles traitent réellement les "petites personnes". L'être humain est suffisamment intelligent et intuitif pour faire la différence entre ce qui est vrai et ce qui semble l'être» (1).

13. La simplicité

Le proverbe dit «la simplicité renferme son germe de puissance».

Dans le domaine professionnel, la compétence consiste souvent à concevoir une méthode qui permet de résoudre un problème, a priori complexe, par des techniques simples et accessibles. Tout ce qui se conçoit bien s'explique simplement au point qu'une fois les techniques de résolution mises au point, on en arrive à se demander pourquoi l'on considérait que le problème était si complexe.

Les personnes simples, mais non simplistes, sont plus habiletées à diriger les travaux des autres et à les superviser, comme ils sont plus faciles à diriger.

(1) MORLL, Marc-André, Savoir motiver et garder ses employés.

14. Réserve, discrétion et confidentialité

La règle d'objectivité implique une obligation de réserve. Toute fonction de responsabilité amène à se réserver le recul nécessaire pour préserver son indépendance et son libre arbitre. **Un professionnel doit toujours s'aménager une porte de sortie**.

L'essence même de la responsabilité est la discrétion et le respect de la confidentialité. En fait, les questions de discrétion et de confidentialité ne constituent pas seulement des compétences à acquérir pour les personnes chargées de fonction de responsabilité, elles sont un pré requis pour l'exercice de leur fonction.

Selon l'ordre des comptables agréés d'Angleterre, le caractère confidentiel établit que toute information non publiée au sujet des affaires d'une entreprise, quelle que soit la manière par laquelle elle est obtenue, est confidentielle. Une personne responsable devrait même respecter le fait que la direction peut considérer que la tâche ou la mission qu'elle leur confie est confidentielle.

Le devoir de confidentialité s'étend non seulement aux employeurs ou clients actuels ou passés, mais aussi aux tiers au sujet desquels l'information est reçue (ICAEW, Avis 1.205, § 5.0, octobre 2002).

Le devoir de confidentialité s'applique non seulement à la personne responsable mais aussi à l'ensemble de ses collaborateurs. Dans ce sens, tout responsable a le devoir :

(1) d'assurer que tous les collaborateurs sont formés en matière de confidentialité ;

(2) d'assurer que toutes les mesures visant à préserver la confidentialité et notamment que les barrières dites muraille de Chine (1) sont scrupuleusement instituées pour les domaines d'information sensible ;

---

(1) La muraille de Chine consiste à empêcher que des informations professionnelles parviennent de façon délibérée ou fortuite à la connaissance des membres du service ou de l'entreprise qui ne sont pas impliqués dans la tâche ou la mission ou dont ils n'ont aucun besoin pour l'exécution de leur travail.

(3) d'obtenir un engagement ferme du personnel sur la confidentialité et leur engagement à respecter la muraille de Chine au sein du service ou de l'entreprise notamment en s'abstenant de rechercher toute information sans lien direct et sans nécessité pour la bonne exécution de leur travail.

Les dirigeants doivent donner l'exemple et envoyer des signaux fermes sur la confidentialité à l'ensemble du personnel.

Tout membre du personnel doit prendre le relais et se montrer exemplaire et ferme, à son niveau, sur l'impératif de confidentialité.

7. Le seuil critique d'intelligence comportementale au travail

Les compétences qui sont désormais nécessaires à tout métier pour réussir une carrière brillante couvrent en plus des habiletés techniques et des aptitudes scientifiques l'ensemble des compétences comportementales.

Alors qu'un niveau minimal de maîtrise des compétences comportementales génériques est toujours nécessaire pour tous les métiers, chaque métier se distingue par un ensemble de compétences critiques adaptées à sa nature et à ses exigences spécifiques et au contexte économique et culturel communautaire dans lequel il s'exerce.

Le seuil critique d'intelligence comportementale désigne le niveau d'intelligence comportementale, dans les domaines clés, à partir duquel l'intelligence émotionnelle favorise la performance globale d'une personne.

Quand on atteint ce seuil critique, la probabilité que la performance individuelle devienne exceptionnelle grimpe en flèche.

Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus ces compétences critiques deviennent des facteurs clés de succès.

Les compétences clés constituant le seuil critique d'intelligence comportementale sont contingentes par métier et par environnement économique et culturel de la communauté humaine dans laquelle on exerce ce métier. Elles sont identifiées et déterminées selon différentes approches :

(1) Soit par l'observation et l'analyse des personnes qui ont réussi de façon brillante et qui sont considérées comme des modèles.

Pour la reconnaissance des personnes qui peuvent être considérées comme étant celles qui ont le mieux réussi et qui peuvent servir de repère, on se fie généralement à l'appréciation des pairs. Les études consacrées à la question montrent que le regard que les pairs portent sur leurs confrères ou leurs collègues est l'indicateur le plus fiable de leurs performances professionnelles réelles (compétences techniques et compétences comportementales) (1).

(2) Soit par un consensus d'experts.

(3) Soit par des enquêtes et observations empiriques.

Alors que les éléments strictement liés au métier sont relativement stables quand le métier l'est, les compétences affectées par le contexte économique et culturel sont plus sujettes à évoluer en parallèle avec l'évolution du contexte qui a été à l'origine de leur importance distinguée.

(1) En revanche, la plupart des professionnels ont une vision idyllique d'eux-mêmes et surévaluent leurs qualités.

8. L'amélioration personnelle continue

À l'origine, les hommes sont presque tous dotés des mêmes facultés : un cerveau, un système nerveux et des moyens physiques semblables (le hardware par analogie avec l'informatique). Ce qui les différencient ensuite, ce sont les programmations pour partie innées et pour partie acquises qui vont animer leur cerveau, leur système nerveux et leurs moyens physiques et qui permettent à l'ensemble de produire des émotions, des attitudes, des idées, des comportements et des résultats.

La conclusion intéressante apportée par la PNL (la Programmation Neuro Linguistique), définie par son auteur John GRINDER comme étant la discipline de modélisation de l'excellence, est la suivante :

Puisque le matériel est le même (cerveaux et système nerveux), ce que parvient à réaliser une personne, une autre en est potentiellement capable pourvu qu'elle soit capable de s'approprier les méthodes qui permettent d'y parvenir.

Ces méthodes s'acquièrent par la volonté d'exceller, la possibilité d'apprendre, la chance de disposer d'un encadrement adéquat. **Les facultés de reproduire l'excellence ne sont que pour partie dépendantes des facultés naturelles et innées.**

À l'origine, il n'y a pas de bons professionnels ou de mauvais professionnels, mais il y a des professionnels qui se préoccupent de savoir ce qu'ils sont et surtout ce qu'ils ne sont pas et il y a des professionnels qui ne s'en préoccupent pas.

Seule la conscience et la gestion émotionnelle peut renseigner sur soi et faire que chaque faute et que chaque faux pas se transforment en une chance de progresser.

La connaissance de ses propres limites est un atout majeur

Le premier outil d'une personne, c'est sa personnalité. C'est l'expérience qui procure à l'homme une vision de sa propre réalité et de ses limites. Mais alors que l'expérience est une condition nécessaire, c'est son interprétation qui la transforme en compétence. La capacité d'interpréter constitue la clef qui transforme l'expérience en richesse personnelle.

Le concept de limite est un concept clef pour la réussite professionnelle comme pour réussir son bonheur. C'est dans la connaissance et la gestion des limites que s'exerce l'intelligence comportementale. Celui qui occulte ses limites comme celui qui les exagèrent se met, inéluctablement, dans une logique de maladresse comportementale.

La perception de la nécessité du changement

Devant une situation connue, une personne applique un programme d'exécution expérimenté.

Devant une situation inconnue, une personne s'engage dans une activité résolutoire nouvelle.

Or, lorsque la situation semble être connue alors qu'en réalité elle subie des changements, la personne a besoin de désapprendre son programme de résolution initial pour rechercher un nouveau programme mieux adapté. Si elle ne le fait pas, elle s'acheminera vers l'échec sans, le plus souvent, s'en rendre compte.

Plus vite, une personne comprend que l'ancienne solution n'est plus opératoire, plus vite, elle s'engage dans la recherche d'une nouvelle solution mieux appropriée.

La difficulté de changer au concret

Pourquoi l'homme ressent une grande difficulté à changer ? Pourquoi il arrive que l'on admette la nécessité de changer sans passer à l'application concrète ?

La raison est que le changement, entraînant un désapprentissage et de nouveaux apprentissages, est toujours difficile.

Le désapprentissage est très difficile car il s'accompagne souvent de sentiments de dévalorisation de soi, voire, dans certaines situations extrêmes, d'autodestruction.

Le savoir individuel, la culture, le caractère et les valeurs forment l'identité d'une personne. Quand on est en situation où ce savoir ou cette culture deviennent obsolètes, cette obsolescence est perçue comme une attaque de l'identité.

Le désapprentissage est d'autant plus douloureux que l'apprentissage initial a été aussi douloureux et que les nouveaux apprentissages sont difficiles. Dans le cas où les nouveaux apprentissages sont perçus comme étant inaccessibles comme dans le cas où il faut changer de caractère ou de culture, le problème peut générer une grande souffrance qui peut se transformer en misère émotionnelle si on s'y résigne.

Le projet d'amélioration personnelle

Tout changement est difficile à entreprendre.

Le changement est encore plus délicat lorsqu'il porte sur notre façon de voir les choses, sur notre façon de percevoir notre environnement et notre vie, nos attitudes et nos comportements, etc...

Mais le voyage de 1000 km commence par un pas.

Il nous faut bien commencer à changer même sans savoir faire, précisément pour apprendre à bien faire. Dans tout nouvel apprentissage, il y a un pas à franchir.

Comme l'explique si bien Vladimir JANKÉLÉVITCH : «**Pour commencer, il faut simplement commencer. On n'apprend pas à commencer. Pour commencer, il faut simplement du courage**».

Une étude portant sur les traits fondamentaux du bonheur établit que «**les gens heureux n'attendent pas pour être heureux**. Ils ne lient pas leur bonheur à des objectifs lointains et incertains. Ils voient que « **le bonheur est une façon de voyager plutôt qu'un lieu à atteindre** ». Le secret d'une vie plus heureuse repose généralement dans le bonheur au présent et sur l'approche du futur comme l'acheminement des activités au présent» (1).

Le Coran enseigne : «En vérité, Dieu ne changera point l'état d'un peuple tant que les gens (de ce peuple) n'auront point changé au fond d'eux-mêmes (en leurs propres valeurs)» (Le Tonnerre, verset 11).

«إِنّ اللّهَ لا يُغَيّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّى يُغَيّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» (الرعد، الآية 11).

A contrario, le Coran confirme aussi : «C'est que Dieu, en effet, ne modifie en rien un bienfait dont il a comblé un peuple tant que celui-ci n'aura point perverti son esprit» (Le butin, verset 53).

«ذَلِكَ بِأَنّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيّراً نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتّى يُغَيّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» (الأنفال، الآية 53).

PIAGET affirme que «**tout apprenant est un constructeur**».

Personne ne peut nager à la place de l'autre mais un maître peut aider quelqu'un, qui le veut bien, à apprendre lui-même à nager et à condition que ce quelqu'un veuille bien se mettre à l'eau.

(1) Le bilan d'auto-évaluation personnelle : Le portfolio des compétences

Le portfolio personnel des compétences est constitué par les compétences que l'on possède pour exécuter un métier.

(1) Michael w. FORDYCE, Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l'anglais par Pierre COUSINEAU.

Le portfolio des compétences professionnelles est l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou la réalisation d'un projet professionnel.

Le portfolio est composé de deux principaux types de compétences :

- Les compétences disciplinaires ;
- Les compétences comportementales.

Le bilan d'auto-évaluation consiste à apprécier son degré de maîtrise pour chacune des compétences nécessaires pour l'exercice d'un métier.

Les exigences en matière de compétences diffèrent selon qu'il s'agit d'une compétence générique ou d'une compétence critique, ce qui suppose que l'on ait déjà défini quelles sont les compétences critiques pour le type de métier exercé.

(2) La détermination des points d'amélioration et la fixation des objectifs d'amélioration continue

Le programme de développement personnel doit être régi par un principe simple et à la portée de tous, à savoir, celui de la nécessité d'amélioration continue même à petits pas. **L'important, c'est de pouvoir se sentir chaque jour meilleur**.

Après avoir dégagé les domaines qui appellent un effort d'amélioration, il convient de :

1) se fixer des objectifs pour une période donnée ;

2) prévoir les méthodes et les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs fixés ;

3) planifier les étapes d'amélioration continue en tenant compte des contraintes et des possibilités ;

4) procéder à une évaluation périodique des progrès, mesurer les étapes parcourues et les résultats obtenus et ce qui reste à faire.

Et s'il fallait résumer les idées clés pour conclure, je n'aurais jamais assez insisté sur **quatre idées forces** :

1. La gestion des émotions et l'amélioration des comportements qui s'en découle produisent un effet bénéfique sur la qualité de la vie d'une personne.

2. Le processus de construction de la personnalité se poursuivant tout au long de la vie, chaque personne peut progresser, à tout âge, dès lors qu'elle est convaincue de la nécessité de progresser et qu'elle s'en donne la peine ou, plutôt, la joie.

3. Les progrès qu'une personne réalise en matière de compétence émotionnelle et comportementale sont contagieux et produisent un effet très positif sur l'entourage.

4. Les progrès en matière de connaissance et de maîtrise de soi et l'amélioration des émotions, des attitudes et des comportements peuvent se révéler lents et ne s'acquérir qu'à petits pas. Il faut l'admettre et faire avec en se disant que l'essentiel est qu'on s'améliore de façon continue de sorte que chaque jour on se sent meilleur.

Et pour terminer sur une note d'humour pleine de sagesse, James OPPENHEIM disait «**Le fou cherche le bonheur au loin, le sage le cultive à ses pieds**» c'est-à-dire et, avant tout, **en lui-même**.

Bilan d'auto-évaluation

Compétences comportementales

Etabli le : ____________________

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
I- Les compétences intrapersonnelles (aptitudes personnelles, caractère de l'individu) Ces compétences déterminent la façon dont nous nous comportons. **1. La conscience de soi** Connaître ses propres états intérieurs, ses préférences, ses ressources, ses intuitions et ses limites.							
• **La connaissance de soi émotionnelle :** savoir reconnaître ses émotions et leurs effets.							
• **Une auto évaluation lucide :** connaître ses forces et ses limites.							
• **L'estime de soi :** l'estime de soi consiste à s'accorder de la valeur et nécessite que l'on sache bien							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
communiquer avec soi-même, que l'on sache exactement ce que l'on est et ce que l'on n'est pas et que l'on s'accepte tel qu'on est.							
• **La confiance en soi :** être sûr de sa valeur et de ses capacités.							
2. La maîtrise de soi Savoir gérer ses états intérieurs, ses impulsions, ses ressources. L'aptitude à dominer ses impulsions et ses angoisses et à faire preuve de retenue dépend de la façon dont fonctionne le rapport entre les centres émotionnels et les centres décisionnels situés dans les zones frontales du cerveau. Ces deux aptitudes élémentaires, réfréner ses impulsions et composer avec ses angoisses, constituent la base des compétences émotionnelles.							
• **Le contrôle de soi :** gérer les émotions et les impulsions perturbatrices sans s'empêcher de les surpasser positivement.							
• **La fiabilité :** se montrer honnête et intègre en toute circonstance.							
• **La conscience professionnelle :** s'acquitter de son travail de manière responsable.							
• **La souplesse :** faire preuve de souplesse devant les changements.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
• **Le rapport avec l'argent :** développer une saine relation avec l'argent, ne pas se rendre esclave de l'argent sans en nier l'importance.							
• **L'indépendance d'esprit et l'objectivité :** conserver son objectivité en toute circonstance.							
• **Le courage :** qualité de celui qui ose exprimer ses convictions en gardant le sens de la mesure, de celui qui décide et entreprend les actions difficiles en sachant qu'il prend des risques.							
3. La motivation personnelle Les tendances émotionnelles qui nous aident à atteindre nos buts et à nous enthousiasmer pour notre travail.							
• **L'exigence de perfection :** l'effort pour atteindre un niveau d'excellence, ou pour l'améliorer.							
• **L'engagement :** savoir épouser les objectifs du groupe ou de l'entreprise.							
• **L'initiative et l'anticipation :** faire preuve d'anticipation et de persévérance.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
• **L'innovation :** être à l'aise avec les approches, les idées, et les informations nouvelles.							
• **L'optimisme :** poursuivre ses objectifs avec ténacité malgré obstacles et déconvenues.							
• **L'intuition :** dite aussi sixième sens, qui permet de sentir et détecter les anticipations et les tendances et, par là même, permet d'agir sans attendre d'être en possession de toutes les informations nécessaires. **Cette compétence émotionnelle se développe en se conjuguant avec une compétence cognitive : La mise en perspective qui consiste à se projeter dans l'avenir pour imaginer que sera la situation si...**							
II- Les compétences interpersonnelles (compétences sociales) Les compétences regroupées sous ce titre concernent notre façon de gérer nos relations aux autres. **1. L'empathie** La conscience des sentiments, des besoins et des soucis d'autrui. • **L'écoute active :** savoir écouter tout ce que l'autre a à dire et saisir ce qu'il veut signifier ; **rien ne fascine autant qu'une écoute bienveillante**.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
• **La compréhension des autres :** capter les sentiments et les points de vue des autres et prendre un intérêt réel à leurs préoccupations.							
• **La passion du service :** anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients.							
• **Le développement des autres :** sentir et détecter les besoins de formation et les carences des autres et stimuler leurs capacités.							
• **L'exploitation de la diversité :** entretenir des rapports fructueux avec des personnes différentes ; savoir concilier diverses sensibilités pour mieux saisir les opportunités.							
• **Le sens politique :** savoir déchiffrer les flux émotionnels et les motivations sous-jacentes d'un groupe et ses relations de pouvoir ; déchiffrer les rapports humains et politiques invisibles.							
2. La reconnaissance et la gratitude L'homme est un être social par la nature des choses. Il doit son existence à Dieu et à ses parents, son savoir à ceux qui le lui ont transmis ou mis à sa disposition. L'état de l'homme est le produit des progrès réalisés par l'humanité entière. Il doit même sa réussite financière et professionnelle à la société sans la							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
reconnaissance de laquelle les efforts et le mérite personnels ne sauraient connaître de succès ; de telle sorte que l'on peut affirmer qu'aucun être humain ne peut prétendre se réduire à **un pur produit de lui-même**. L'homme est bel et bien un être social, sa volonté compte mais elle s'exerce obligatoirement dans un contexte de dette aux autres. Cette règle est valable, d'ailleurs, pour tout élément de l'univers : chaque élément doit son existence et ses équilibres aux autres éléments, aucune créature ne saurait se suffire à elle-même.							
• **Exprimer sa reconnaissance à Dieu et à ses parents**							
• **Exprimer sa gratitude :** savoir exprimer sa gratitude à ceux qui lui rendent services ou qui l'enrichissent intellectuellement, socialement, matériellement ou professionnellement.							
• **Rendre service en reconnaissance :** savoir rendre service en reconnaissance dans le respect des valeurs.							
• **Avoir conscience des avantages et acquis.**							
3. Les aptitudes sociales Induire des réponses favorables chez les autres.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
• **La gestion des attentes :** mesurer l'impact des attentes explicites ou implicites générées par ses comportements, ses attitudes ou ses dires.							
• **L'ascendant :** savoir employer la tactique efficace pour persuader.							
• **La communication :** communiquer de façon claire, cohérente et convaincante.							
• **L'assertivité :** être capable, sans en prendre ombrage, d'être confronté aux autres avis et accepter que les gens vous disent en face ce qu'ils pensent.							
• **Le charisme :** manier les outils et les techniques de persuasion de masse efficaces ; posséder les techniques de pédagogie.							
• **La courtoisie professionnelle :** se comporter avec politesse avec ses confrères et collègues.							
• **La direction et la motivation des autres :** inspirer et guider les groupes et les gens et les motiver.							
• **Cristalliser les changements :** savoir initier ou gérer des changements.							
• **Le sens de la médiation :** savoir négocier et résoudre les conflits.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

	Nature			Appréciation			Commentaires
	G	C	NA	B	PMF	DMF	
• **Nouer des liens :** savoir cultiver des relations utiles.							
• **Le sens de la collaboration et de la coopération :** travailler avec les autres à des objectifs communs.							
• **L'esprit d'équipe :** créer une synergie de groupe au service d'objectifs communs.							
• **La modestie :** absence de vanité, d'orgueil ou de sentiment de supériorité explicite ou implicite ni de fausse modestie.							
• **La simplicité :** caractère des personnes dépourvues d'éléments superflux sans pour autant tomber dans la négligence.							
• **Réserve, discrétion et confidentialité :** respecter le domaine réservé des autres, être capable de recevoir des confidences sans juger ni condamner et être capable de protéger les secrets des autres reçus à titre de confidences.							

G : Compétence générique
C : Compétence critique
NA : Non applicable
B : Bien
PMF : Peut mieux faire
DMF : Doit mieux faire

Bibliographie

OUVRAGES

- BOURION (Christian), La logique émotionnelle, 2ème édition, Editions ESKA, 2001.
- FAMERY (Sarah), Avoir confiance en soi, Eyrolles, 2004.
- FERNANDEZ (Lydia), L'approche systémique.
- GOLEMAN (Daniel), L’intelligence émotionnelle, Robert Laffont, (Tome 1 et Tome 2).
- PIERSON (Marie-Louise), L’intelligence relationnelle, Editions d’organisation, 2004.
- ROLLAND (Gabrielle), Où sont les leaders ? Editions d’organisation, 2004.

ARTICLES

- BESCOS (Pierre-Laurent), Les déterminants des compétences de la fonction gestion-finance.
- BLANC-SAHNOUN (Pierre), Dossier internet, la fête et l’intelligence émotionnelle.
- BRUNEL (Marie-Lise) & MARTINY (Cynthia), professeurs à l’Université du Québec à Montréal, les conceptions de l’empathie avant, pendant et après Rogers, CARRIEROLOGIE.
- FOLLETT (M-P.), rapportée par Michel FIOL in «Contrôler pour penser, penser pour contrôler».
- FORDYCE (Michael w.), Les quatorze traits fondamentaux du bonheur, Revue Québécoise de psychologie, Vol. 18, n° 2, 1997 ; Traduit et adapté de l’anglais par Pierre COUSINEAU.
- LAZORTHES (Guy), Connais-toi toi-même ; Actualités de l’injonction de Socrate.
- MEIRIEU (Philippe), Un nouvel art d'apprendre ?
- MORLL (Marc-André), Savoir motiver et garder ses employés.

• NOUBEL (Jean-François), Intelligence collective des organisations.

• REESE (Mark) (1985-86), Une approche du comportement, de l'apprentissage et de la communication non verbale selon Moshe FELDENKRAIS, traduit par Mady RIMBAUD.

• ROUSSILLON (Sylvie), Les émotions dans le travail, cahiers de recherche n° 2003/12, Ecole de management Lyon.

• SENGE (Peter), The Fifth Discipline.

AUTRES PUBLICATIONS

• Aceria, WORKSHOPS, Ateliers formation en gestion.

• Association canadienne pour la santé mentale, l'estime de soi, CAP. Santé Outaouais (1989).

• Comité Sectorel de main-d'œuvre des pêches maritimes, Répertoire de profils de compétence ; Québec, Canada, 2001.

• Conférence Board du Canada, Les compétences fondamentales, Annexe D.

• Répertoire de profils de compétence, Comité Sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes, Québec, Canada, 2001.

• SIROIS, DENISE, Coup de pouce, Novembre 1997.

• Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Guide de production d'une analyse de métier ou de profession. Québec, gouvernement du Québec, 1993.

• Université d'Ottawa, Répertoire des compétences, décembre 1998.

• Université de Montréal, Forum, édition du 24 février 2003, volume 37, numéro 22.

Achevé d'imprimer en Juin 2010 sur les presses de :

NOVAPRINT

Zone Industrielle Poudrière II - 3002 Sfax (TUNISIE)

Tél. : 74 432 022 - Fax : 74 432 023

Dépôt légal : Troisième trimestre 2010

Editeur : Les Editions Raouf YAICH,
Le livre comptable, juridique et fiscal

Avenue Habib Thameur, Immeuble Attijari Bank, Rez-de-chaussée

3000 Sfax - TUNISIE

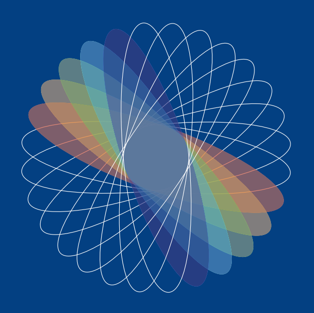
Tél. : 74 200 416 - Fax : 74 200 417

E-mail : formationexperts@gmail.com

Site web : www.expertiseonline.com

Offert gratuitement en supplément à la Revue Comptable et Financière

Intelligence comportementale au travail





ISBN : 978 - 9973 - 55 - 020 - 0